دراسات الجدوى

مدخل استراتيجي في ظل الظروف الدولية المعاصرة

محمد كامل مصطفى الكردي

دكتوراه في الاستراتيجيات التجارية

دكتوراه الدولة في علوم إدارة الأعمال

من جامعة باريس

مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية

دراسات الجدوى

مدخل استراتيجى فى ظل الظروف الدولية المعاصرة

محمد كامل مصطفى الكردى

دكتوراه فى الاستراتيجيات التجارية

دكتوراه الدولة فى علوم إدارة الأعمال

من جامعة باريس

مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

"لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون"

صدق الله العظيم

تمهيـــد

تمثل عملية الاستثمار وانشاء المشروعات الجديده مسالـــــه حيويه للتقدم والنمو الاقتصادى للدول المختلفه وتتساوى فى ذلك الدول المتقدمه مع الدول الناميه . فالظروف والاحوال الاقتصادية التـــى يمر بها العالم تحتم ضرورة التحديث والتطوير للنسيج الاقتصـادى للمجتمع . ولذلك فان انشاء المشروعات الجديده يمثل دفعة الـــدم القويه التى تحمى الدول المختلفة من التخلف . وهكذا تتضاعـــف اهمية الاستثمارات الجديده بالنسبه لدول العالم الثالث . وفـــى الحقيقه فان تعبير العالم الثالث يثير فى اذهان الدارسيـــن والباحثين مشاعر وانفعالات متضاربه ، فبينما يشعر البعض انـــه ضحية " الفقر الكبير " ، ينظر اليه البعض الآخر على انه المنافـس الشرس " ولكنه فى نفس الوقت القوة الدافعه للازدهار والتقــدم الاقتصادى العالمى . وهكذا ينظر أهل الشمال المتقدم نظره استكشافيه للعالم الثالث تعكس حقائق نسبيه ومتناقضه حقيقيه .

ان تضخم حجم الديون الخارجية التى تثقل على عاتق الـــدول الناميه ، ووجود اعداد متزايده من السكان تضغط على حكومات هــذه الدول مع التبعيه الغذائيه الكبيره ، كل هذا يعطى صوره واضحه عما يعانيه ابناء العالم الثالث . يضاف الى هذا العجز الكبير فـــى النظم الاقتصادية الزراعية للدول الناميه عن تحقيق الاكتفــــاء الذاتى الغذائى ، كل هذه العوامل تدفع دول العالم الثالث الـــى

محاولة تحديث النظم الزراعية ، ونظم الانتاج وطرق التصنيع المختلفة .

ولقد تميزت السبعينات من هذا القرن بزيادة كبيره فى حركة التصنيع فى الدول النامية . ولئن شهدت اعوام الثمنينات بطء نسبى فى هذه الحركة العالميه ، الا أن حركة التصنيع والاستثمار مازالت مستمره ولعل قدرة الدول الناميه على استيعاب نتائج التصنيع الحديث وافكاره التكنولوجيه المتطوره هو السبب الرئيسى فى انخفاض معدل التصنيع ، يضاف الى هذا القدره الماليه المحدوده. والتى لاتمكن هذه الدول من انشاء المشروعات المختلفة بمفردها.

ولذلك فان هذه الدول لابد وان تعتمد اما على التعاون مع المشروعات المتعدده الجنسيه بالسماح لها بفتح فروع لها فى هذه الدول . او بالسماح لرؤس الاموال الاجنبيه بالاستثمار المباشر .

ويعتمد الاستثمار بدرجة كبيره على تواجد رؤس الاموال كافيه ، وهذه الاموال اما تكون متواجده داخليامتمثله فى أوعيه تعبئة المدخرات محليا او تعتمد على دعوة رؤس الاموال الاجنبيه بشروط معينه للاستثمار فى الداخل .

ويأخذ هذا الكتاب مدخلا استراتيجيا فى معالجة موضوع الاستثمار من وجهة نظر دراسة الجدوى فى ظل المناخ العالمى المؤثر . فهو لذلك يقوم باعطاء فكره متعمقه عن نظريات الاستثمار والمناخ

العالمى المحيط بالاستثمار والمؤثر فيه . ثم يبدأ فى دراسة المستثمرين أنفسهم ودرجة وأسباب وأهمية تواجدهم فى الدول المتخلفه لدفع عجلة التقدم ، وبعد ذلك يقوم بدراسة الفكره الاستثمارية وتقييمها وترجمة هذه الفكره فى شكل مشروع استثمارى.

وفى اطار المدخل الاستراتيجى يعطى فكره متعمقه عن التخطيط الاستراتيجى وتنبؤاته المختلفة . ثم يتطرق الى طرق دراسة المشروعات الاستثمارية وهو مايطلق عليه دراسة الجدوى من جميع جوانبها الفنية ، الاقتصادية ، التمويليه ، التسويقيه ، الاجتماعيه للتحقق من امكانية تطبيقها وتقدير المخاطر المحتمل التعرض لها والعوائد المقدره من هذه المشروعات ، وذلك لاعطاء فكره متكامله عن كيفية دراسة الجدوى التفصيليه للمشروعات الاستثماريه المختلفة .

ويأمل الباحث ان يستطيع بهذا الجهد المتواضع تقديم افكار بناءه يستطيع بها ابناء عالمنا الثالث تخطى حاجز التردد وعدم الثقة للعبور الى عالم الابتكارات والخطوات البناءه لانشاء وتكوين المشروعات الجديده .

محمد كامل مصطفى الكردى

الباب الاول

المحيط الخارجي لدراسات الجـــدوى

الفصل الاول :

النظريات المفسرة للاستثمار الخارجي

الفصل الثاني :

السوق الدولي لرأس المال ومخاطر الاستثمار

الفصل الثالث :

الاطار العام للاستثمار في مصر .

الفصل الاول

النظريات المفسره للاستثمار الخارجـــى

- مقدمــــه
- النظريه النيوكلاسيك للتجاره الدوليه .
- نظرية رأس المال
- نظرية المشروعات متعددة الجنسيه .

* الحواجز ونظم الحمايه الاقتصادية
* هيكل احتكار القله فى الاسواق .
* المزايا التكنولوجيه ونظرية دورة حياة السلعة .
* اختلافات تكلفة الانتاج

الفصل الاول

النظريات المفسره للاستثمار المباشر فى الخارج

مقدمــه

تستمد نظريات الاستثمار المباشر فى الخارج كل اسسها من النظريه التقليديه للتجاره الخارجيه ، تلك التى تبحث فى العلاقات الدوليه بين البلاد المختلفه ، وهى عبارة عن تحديد المسافات الفاصله للعوامل المختلفة ، وتتحدد هذه العلاقات فى التبادل السلعى عبر الحدود السياسيه المختلفه . وتترجم هذه الملاحظه بالحقيقه المؤكده والتى بمقتضاها تبحث الدول المختلفه عن الحصول على تفسير للتساؤل حول معرفة الاسباب التى تدفع على انتقال عوامل الانتاج المختلفة وبصفة خاصة الاموال والخبرات التكنولوجيه والخبرات الادارية . وعموما فان الشعاع الناقل لكل هذه الخبرات المتكامله عبر الدول المختلفة هي الشركات متعددة الجنسيه Multinational Corporations

ان الاجابه عن التساؤل السابق متعدده . وفى كثير من الاحيان متضاربه ، فهناك اتجاهات متشدده تخشى من ظاهرة تدويل المشروعات ، ولذلك سنرى كيف ان نظرية النيوكلاسيك neo-classic للتجارة الخارجيه ونظرية رأس المال تشرحان انسياب وتدفق الاستثمارات المباشره عبر الحدود السياسيه للدول وذلك من خلال عمليات اعطاء جنسيات متعدده Multinationalisation

كما سنعرض ايضا لبعض النظريات التى تعطى تفسيرات مختلفة ومخالفه لتفسيرات النظريات الكلاسيكيه التى تعتمد على عدة فروض اهمها انعدام حرية حركة عناصر الانتاج وعلى المنافسه الكامله ، والتوازن العام ، والتى تركزت حول مفهوم استراتيجية المنشأة الكبيرة .

النظرية النيوكلاسيك للتجارة الدولية ونظرية رأس المال

ولعل عرض هاتين النظريتين معا يبرره سبب رئيسى هو انهما يتبعان نفس الاسلوب المنهجي فى التحليل ويعتمدان فى اساليبهما على المدرسة الكلاسيكيه والمدرسه الكلاسيكيه المتجدده .

وعموما فلقد ظهرت النظرية الكلاسيكيه للتجارة الدولية The classical Theory of international trade كرد فعل لمذهب التجاريين Marchantilist Doctorine والذى كان يدعو الى فرض القيود على التجارة الخارجية .ولذلك جاءت النظرية الكلاسيكيه مدافعه عن حرية التجارة الخارجية . واوضحت هذه النظرية ان حرية التجارة الخارجية هى السبيل الوحيد لزيادة ثروة البلاد وقوتها الاقتصادية . ومن اهم اقطاب هذه المدرسة التقليدية آدم سميث Adam Smith وديفيد ريكاردو David Ricardo وجون ستيوارت ميل . John S. Mill

اما النظريه النيو كلاسيك Nes.Classical Theory أوالمدرسه الحديثه فى التجارة الدولية . فلقد اهتمت بتطوير الفكرالكلاسيكى

وقامت بارساء قواعد تتعلق باضافة بعض التحليلات الهامه وخصوصا فيما يتعلق بتكلفة الفرص البديله The Theory of opportunity Costs وذلك احلالا لنظرية العمل التى ركز عليها الرواد الأول،كما ركزت ايضا على تحليل منحنيات السواء الاجتماعيه Social indiffer-ence curvos. - .ومن أهم رواد هذه المدرسة مارشال Marshal وايدجورث Edgworth وليونيتيف Leontief

(أ) النظريه النيو كلاسيك للتجارة وعمليات الاستثمار

من المهم فى هذا المجال الاشارة الى الفروض والنتائج التى توصلت اليها هذه النظريه ، وهى التى تمثل الاساس الفكرى لعمليـة الاستثمارات الدوليه المباشره كما جاءت فى هذه النظرية .

تقوم النظريه على اساس عدة فروض،اهمها ان هناك منافسه كامله وان عوامل الانتاج وهى العمل ورأس المال صعبة الحركـه ، وانهما مرتبطان بالدوله نفسها ويعنى هذا الفرض انه فى داخـل الدوله ، فان الممتلكات والافراد والاموال تنتقل بحرية كاملـه ،وأن الاسعار والمكافآت تتحدد طبقا لقوى السوق على اساس المنافسه الكامله . كما ان السعر العالمى سوف يتحدد طبقا لهذه النظريـه بناء على لقاء العرض بالطلب ، أو بمعنى اوضح على اساس لقاء مجمل منحنيات العرض بمجمل منحنيات الطلب فى السوق الدولى . وهكـذا فان الغرض القائم على اساس عدم حرية الحركة لعناصر الانتـاج يفترض فقط ان المنتجات فحسب هى التى يمكنها الخروج من حـدود

الدوله ، بينما يظل رأس المال والعمل مرتبطين بالحدود السياسيه للدوله ولايمكنها الخروج .

وانطلاقا من هذين الفرضين فان النظريه النيو كلاسيك تشير الى المساواه الدوليه للاسعار النسبيه لعناصر الانتاج المختلفه وللممتلكات . بالاضافة الى ذلك فاذا كانت الدول التى يتبادل بعضها مع بعض ستتبنى سياسة تقوم على اساس ان كل دوله سوف تتخصص فى انتاج السلع التى يكون لها ميزه نسبيه - من حيث عناصر الانتاج - فى انتاجها . وطبقا لذلك فلسوف تتحقق حالة من حالات التوازن العام المثالى على مستوى العالم .

وطبقا للنتائج المباشرة لهذه النظريه فان حركة عناصر الانتاج ، وبصفة خاصة حركة رؤس الاموال ، يمكن تفسيرها بالقيود المفروضه على حركة السلع والمنتجات تلك التى تعوق تحقيق المساواه الدوليه للاسعار النسبيه لعناصر التبادل . وهكذا فانه طبقا لتحليلات ماندل Mundel فان ادخال وتطبيق نظام جمركى فى دوله معينه والذى يقوم على اساس فرض تعريفه جمركيه على دخول السلع سوف يؤدى الى تصدعات لنظام حرية التبادل . وسيترتب على هذا التصدع فى النظام وجود فروق فى اسعار عوامل الانتاج . ومع ذلك فان هذه الفروق يمكن تغطيتها بانتقال رؤس الاموال والتى تعمل على تحقيق المساواه فى المكافآت لعناصر الانتاج وفى اسعار المنتجات .

وهكذا فان حركة رؤس الاموال وحركة الممتلكات تهدف الى

تحقيق أحسن تشغيل ممكن لعناصر الانتاج ، وذلك بشرط غياب عوائق تكلفة النقل ، أو أى عوائق أخرى . ولسوف يؤدى ذلك الى آن يترك كل عنصر البلاد التى تكون فيها المكافآت أقل مايمكن لان هذا العنصر يكون موجودا بدرجة كافيه وبكميات كبيره . وسوف يذهب هذا العنصر الى البلاد التى تكون فيها المكافآت أكبر مايمكن . وهذه الحركة سوف تعمل على زيادة الندرة النسبيه فى البلد الاصلى للعنصر وعلى انخفاض هذه الندره فى البلاد التى سينتقل اليها . وتبحث نظرية التجارة الدوليه عملية الاستثمار المباشر طبقا لاهدافها الاقتصادية . وهكذا فانها توضح على سبيل المثال الاستثمارات المباشره المخصصه لتأمين وتنمية الواردات للمواد الاساسيه والخام والمتعلقة بالطاقة للبلاد المستثمره والتى غالبا ماتكون فقيره فى هذه العناصر .

فالاستثمارات المباشره طبقا لهذه الحقيقه تترجم التغيرات الديناميكيه فى الميزات المقارنه للبلاد المستثمره والتى تصدر رأس المال بمعناه الواسع (والذى يشمل على رأس المال المادى والمالى والمعرفه التكنولوجيه والخبره الاداريه) وذلك لانها تمتلكه بوفره وتقوم بتصديره الى البلاد التى تكون لديها وفره فى الايدى العامله الارخص ثم تعود بعد ذلك الى استيراد المنتجات .

وعموما يمكن ان يقال ان تفسير انسياب وتدفق الاستثمارات الدوليه المباشره طبقا لنظرية التجاره الخارجية خضع لكثير من

الانتقادات . فان هذه النظرية اعتمدت على أن عناصر الانتاج تعتبر ميزه نسبيه ، تفسر حركات الاستثمارات الدوليه المباشره الرأسيه ، والتى تعمل على تكامل سلسله عمليات انتاجيه ،والتى تعتمد على تفاعل عناصر انتاجيه مختلفه موجوده فى مناطق جغرافيه مختلفه . ولكنها لاتعطى أى تفسيرات لامكانيات الاستثمارات الدوليه المباشره الافقيه والتى تنطوى على عملية تدويل الممتلكات والمنتجات المتشابهه فى اقتصاديات مختلفة حيث تكون الميزه النسبيه للعناصر الى حد ما متشابهه ، وحيث تكون القيود الجمركيه موحده.

ولعل فى تعبير البروفسير ميشاليت Michalet والذى يشير فيه بعد استعراضه لكل فروض النظريه النيو كلاسيك ولاسيما من حيث المنافسه الكامله ان هذا الفرض معناه انكار حقيقة الشركات الكبيره ولاسيما الشركات المتعدده الجنسيه

" L'hypothese de concurrence pure et parfaite est negation de la realite des grandes firmes et singulierement des F.M.N."

حيث يستبعد هذا الفرض امكانية تحليل الشركات التى تعتمد على احتكار القله Oligopolisti que كما ان فكرة المشروع نفسه غير موجوده فى التحليل النيو كلاسيكى ، لان فكرة المشروع ولاسيما المشروع الكبير ، تقوم على اساس فكرة الانتاج الكبير.

وفكرة اقتصاد الانتاج الكبير تمنع وجود المنافسه الكامله. كما أن الفرض القائم على اساس عدم حرية عناصر الانتاج فى الانتقال عبر الحدود يتناقض من نفس المحللين بفكرة انتقال رؤس الاموال وحركتها عبر الحدود السياسيه للدول . وبالرغم من أن هذا الحظر تم تعديله فى النظريه الكلاسيكيه بواسطة المحللين فى النظريه النيو كلاسيكيه حيث فسر هؤلاء الخبراء عملية انتقال رؤس الاموال الا أن الفحص الكامل للنظريه لايظهر بوضوح مكانة هذا الوضع فى النظريه نفسها بطريقه منطقيه متكامله

ويضاف الى هذا أن الافكار التى نادى بها اصحاب هذه النظريه والتى تتعلق بالتعادل الامثل على السلم الدولى قد تم ثبوت عكسها حينما نلقى النظره على النمو غير المتوازن للدول المختلفة .

(ب) نظرية رأس المال

طبقا لنظرية رأس المال ، فان حركة الاستثمارات المباشره الدوليه يمكن تفسيرها باستعراض الفروق فى العوائد التى يمكن ان يحققها رأس المال فى البلاد المختلفه ، وذلك طبقا لمعدلات الاستثمارات المحدده . ولعل هذا الفرق يرجع بصفه اساسيه الى عدم التساوى فى الاسواق الماليه فى الاقتصاديات المختلفه . ففى الحقيقه اذا كانت الاسواق الماليه متساويه ، فان معدل العائد على رأس المال ومعدل خطر انتقال رأس المال سوف يعكسان تماما معدل الربح ومعدل الخطر التمويلى للمشروعات التى تعمل على اصدار الاسهم . كما

أن ذلك ايضا يفسر ان المشروعات فى بلد معين لن يكون لديهـــا أى ميزه خاصه تسمح لها بتحقيق معدل ربح اعلى من تلك الذى تحققه فعلا المشروعات الشبيهه فى البلاد الاجنبيه والتى تنوى المشروعات الاولى ان تستثمر فيها . فقد يكون معدل الربح منخفضا فى هـــذه البلاد ، يضاف الى ذلك ضرورة ان يؤخذ فى الاعتبار التكلفهالمرتبطه بعملية انشاء الشركات متعددة الجنسيه .

هذا بجانب ان حالة عدم التكامل او التساوى فى السوق المالى يمكن ان تكون السبب فى اختلاف جودة المعلومات التى يمكن ان يحصل عليها المستثمر . وطبقا لميكانيكية النظام المالى فان الاستثمار الذى يأخذ فى اعتباره هذه الفروق سوف يحقق درجة اكبر من السيوله والطبيعيه اكبر من الاستثمار الذى يقوم على اساس تحقيق مســـاواه اكثر كفاءة بين معدلات العائد على رأس المال فى الاقتصاديـــات والاسواق المالية المختلفة . وهناك سبب رئيسى يجب ذكره لحالـــة عدم التساوى فى السوق الدولى ويتعلق هذا السبب اساسا بوجـــود العوائق التشريعيه التى تحد من حرية حركة رؤس الاموال ، والتـــى تصل الى حد وجود اسواق ماليه منظمه لها قواعدها ونظمها .

ويترتب على عدم التساوى فى الاسواق المالية عدة نتائـــج أهمها عدم تساوى معدلات الفائدة ، و بالتالى عدم تساوى معـــدلات الارباح . وهذا مايشجع كثير من المستثمرين على تفضيل الاخـــذ بناحية الرقابه التى تضمن تواجدهم المباشر فى ادارة الشركـــات

بدلا من مجرد استثمار الاموال ، والتى تعمل على احلال خطر الاستثمار بالخطر الصناعى نفسه . يضاف الى هذا أن الاستثمار المباشر فى الخارج سيكون هو النتيجه الحتميه لدرجات عدم التساوى بين الاسواق المالية المختلفه فى الدول المختلفة . وطبقا لهذا التحليل فان وجود الاستثمار الامريكى المباشر فى اوروبا الغربيه يمكن تفسيره بالاختلاف فى المكافآت التى يحصل عليها رأس المال فى الاجل القصير وفى الاجل المتوسط . ذلك الاختلاف الذى يفرق بين اوروبا وامريكا ، فالمدخرين الاوروبيين والذين لايقبلون بسهولة مخاطر الاستثمار ، يفضلون استثمار اموالهم فى استثمارات قصيرة الاجل ، مما يجعلهم بالتالى يفضلون الحصول على سعر أقل للفائدة. وهذا عكس المدخرين الامريكيين والذين يتميزون بسلوك مختلف يضاف الى هذا ان السوق المالى فى امريكا يقدم مجموعة من شروط التكامل مما يجعل هناك تساوى واعتماد متبادل بين الاستثمارات قصيرة الاجل، ومتوسطة الاجل ، وطويلة الاجل .

ولعل عدم التساوى فى السوق المالية الاوربية والذى يختلف فيه معدل العائد على رؤس الاموال المقترضه ، عن معدلات الارباح التى يمكن ان تحققها المشروعات ، شجع المستثمرين الامريكيين على ان يأخذوا بنفسهم بناصية الرقابة والادارة على بعض المشروعات الاوروبيه . وهكذا فلقد وجد المستثمرين الامريكيين ان بامكانهم تحقيق فوائض ومعدلات اكبر فى اوروبا عن العوائد الممكن تحقيقها

من استثماراتهم فى امريكا ولاسيما فى الاستثمارات متوسطة الاجل. وذلك لان الاوروبين يفضلون السيوله ، ولذلك فهم على استعداد لدفع معدلات اكبر لرؤس الاموال التى تستثمر فى الاجل الطويل. كما يلجأ الاوروبين طبقا لهذا التفسير ونتيجة عدم التساوى فى السوق الى استثمار اموالهم النقدية فى امريكا حيث معدلات الفائدة اكبر وهكذا يكون استثمارهم متمثلا فى محفظة الاوراق الماليه وهكذا فان الغرض الرئيسى الذىتقوم عليه نظرية رأس المال يقوم على اساس أن المستثمر يبحث عن تحقيق اقصى معدل عائد على رأس ماله ، معتمدا على اعتبارات نقديه ماليه ، ومقللا من درجة الخطر بقدر الامكان .

ولعل الانتقاد الرئيسى الموجه لهذه النظريه انها اغفلت تأثيراستراتيجيات النمو الخارجى للشركات ولاسيما بالنسبة للشركات متعدده الجنسيه . كما تجاهلت ايضا الترشيد الدولى لعناصر الانتاج ولاسيما العمل ، وفنون الادارة والتنظيم. كما لم تبحث هذة النظرية تأثير الاستثمارات للشركات متعدده الجنسيه على التدفقات المالية للبلاد المضيفه . وفى النهاية فهى لاتسمح بشرح التدفقات التجاريه قبل وبعد الاستثمار فى هذه البلاد .

(ج) نظرية المشروعات متعددة الجنسية

Multinational Corporations

لقد اتضح من العرض السريع السابق ان النظريتين السابقتين

لم يعطيا أهمية كبيره للاستثمارات الدوليه المباشره . ولذلك فانه يمكن اعطاء صوره أفضل للتحليل اذا تم النظر بمنظور يركز على التحليل الاقتصادى على مستوى المشروع ، وذلك بتحليل استراتيجيات الشركات الكبيره متعدده الجنسيه . والتى تقوم على اساس حركة عناصر الانتاج عبر الحدود المختلفة من خلال الفروع المتعدده لهذه الشركات .

وتأخذ الاستثمارات الخارجية المباشرة طبقا لهذه النظرية اربع اشكال رئيسيه وهذه الاشكال تفسر فى نفس الوقت اسباب الاستثمار المباشر فى الخارج .

أولا : درجة وجود حواجز ونظم حماية وطنيه

وطبقا لهذا الشكل فان النظام الاقتصادى العالمى سوف تتميز بوجود درجه من التزاوج والتجانس لعدة مجالات . ولسوف يكون هناك علاقة متبادله على مستوى الدوله التى توجد بها فروع الشركات المتعدده الجنسيه وبين هذه الشركات . تعمل هذه العلاقه على المصالحه بين هدف الربح وحرية الشركات وبين المحافظة على الكيان الوطنى للدول التى يوجد بها فروع لهذه الشركات . فالعوائد المرتفعه التى تحققها الشركات متعددة الجنسيه ترتكن بصفه اساسيه على درجة الاستمرارية أوعدم الاستمرارية .

ولعل التحول فى الانتاج من الانتاج التقليدى الى الانتاج اللازم للتصدير يقوم على هذا الاساس حيث ان العوامل المتعلقة

بنظم الحمايه تشكل بصفه خاصه الحواجز التى يمكن ان تحمى اقتصاديات الدول المختلفه . فالنظم النقديه فى العالم ، والنظم المالية ، وعادات المستهلكين، وإساليب حماية هؤلاء المستهلكين، وتكلفة إنتقال السلع كل ذلك يمثل نوع من الحواجز التى تمنع الشركات المختلفة من العبور السهل بمنتجاتها عبر حدود الدول المعينه .

وكذلك فانه بالرغم من ان نظم الاتصالات الحديثه ساعدت على توحيد وتنميط العادات الاستهلاكية الا أن هناك طلبات خاصة لكل نوع من انواع المستهلكين فى العالم ، مما يحتم على الشركات ان تنتج خلطه سلعيه معينه تتناسب مع رغبات ومتطلبات كل فئه من المستهلكين . وكل هذا يشجع الشركات متعدده الجنسيه على ضرورة الاستثمار المباشر فى الاسواق المعينه . وذلك رغبة منها أولا فى التغلب على هذه الحواجز ، وثانيا فى التواجد الفعلى فى السوق حتى تتمكن من تقديم السلع التى ترضى المستهلكين داخل هذا السوق . وعموما فان المشروع الدولى متعدد الجنسيه يعمل على تحقيق اكبر كفاءه ممكنه لانشطته على المستوى العالمى عبر اربعة طرق رئيسيه وهى : -

(١) الانتاج فى بلد معين حتى يتمكن من تحسين صادراته من خلال فروع الشركة المختلفة فى الدول المختلفه .

(٢) تجزىء الانتاج الى منتجات فرعيه ، وأجزاء مكمله ، وتصنيع

كل جزء فى بلد معين حتى تحقق الكفاءة الانتاجية فـى انتاجية كل جزء • ثم يقوم فرع آخر من فروع الشركة فى بلد آخر بعملية التجميع النهائى لكل مكونات السلعه • وهذا الشكل يحقق للشركات متعدده الجنسيه درجه من درجات الكفاءة فى اقتصاديات التشغيل والتصنيع كما يمكنها من التغلب على مشاكل وتكلفة الجمارك والنقل وغير ذلك من التكاليف •

(٣) تخصص كل فرع من فروع الشركة فى كل دوله فى انتاج منتج معين من مجموعة المنتجات التى تنتجها الشركة ثم ترسل الى فروع اخرى لتقوم بعملية التسويق والتوزيع •

(٤) الانتاج فى كل فرع من فروع الشركة بحيث يتخصص كل فرع فى انتاج المنتجات القابله للتسويق والتوزيع فى هذه البلد •أي تلك التى تمثل الاحتياجات الفعلية لهذا البلد •

كما تحقق الشركات المتعدده الجنسيه ايضا درجة كبيره من الكفاءه التمويليه وذلك بالتعامل فى السوق المالى العالمى على اساس تحقيق اكبر الوفورات فى تدبير رؤس الاموال اللازمه للتشغيل وتقليل درجة المخاطر بقدر الامكان •

ثانيا : هيكل احتكار القله في الاسواق

ففى اطار هذا الشكل فان النظره تكون مركزه على الشركة الوحيده . حيث توجد علاقة وثيقه بين تقسيم السوق الناتج عن ممارسات احتكار القله وحركة تعدد جنسيات الشركات Multinationalization ففى هذه الحالة فان الشركات المتعدده الجنسيه هى التى تحقق أكبر دخل ممكن . وانه بسبب التشدد فى تقسيم اجزاء السوق المحلى فان النمو فى أنشطة الشركات الوطنيه سيكون محدودا فى اطار معدل النمو فى الدخل القومى ، وفى هذه الحاله ستكون عملية تعدد جنسيات الشركات وسيلة لتفادى انعكاسات الانخفاض فى الدخل القومى الاجمالى فى المناطق الاقتصادية المحتكره . وستكون حركة التدويل هذه مطلوبه ايضا لاعادة النظر فى تقسيم السوق الناتج عن اتفاق اعضاء احتكار القله تحت ضغط المواجهه التجارية حول السعر واختلافات المنتجات ، والاعلان أو تحت ضغط المواجهة الصناعيه حول تخفيض التكاليف . وفى هذه الحالة فان الاستثمار فى الخارج تحت شكل انشاء فروع للشركة فى البلاد الاجنبيه سيكون بمثابة اجابة موضوعيه للهروب من معدلات الارباح المنخفضه فى البلد الاصلى للشركة .

ثالثا : الفجوه التكنولوجيه ونظرية[1] دورة حياة السلعة :

وتقوم نظرية الفجوه التكنولوجية على ان انتقال السلع والخدمات والاستثمارات يمكن تفسيره كنتيجة مباشره للتغيرات التكنولوجية والتى تأخذ اما شكل الاختراع Innovation أو التجديد . Invention ويكون الاختراع بصفه اساسيه قائما اما على اساس اضافة سلعه او منتج جديد لم يكن معروفا من قبل ، او ابتكار طريقه جديده لانتاج سلعه موجوده باستخدام عناصر انتاج اقل . اما التجديد فيتعلق بصفه خاصه بتحسين نوعية ومواصفات السلع القائمه . ويترتب على حدوث الابتكارات اكتساب الدوله صاحبة الاختراع لمجموعة من الميزات النسبيه في الانتاج والتسويق المحلى . ثم تكتسب ايضا ميزه اخرى في تصدير هذه السلع فى السوق الدولى وذلك لتمتع المشروعات المبتكره بمزايا نسبيه ذات صفه وقتيه اى لفترة زمنيه محدوده يمكن ان يطلق عليها (الفجوه التكنولوجيه).

وحتى يمكن تضييق هذه الفجوه التكنولوجيه بين الدول

---

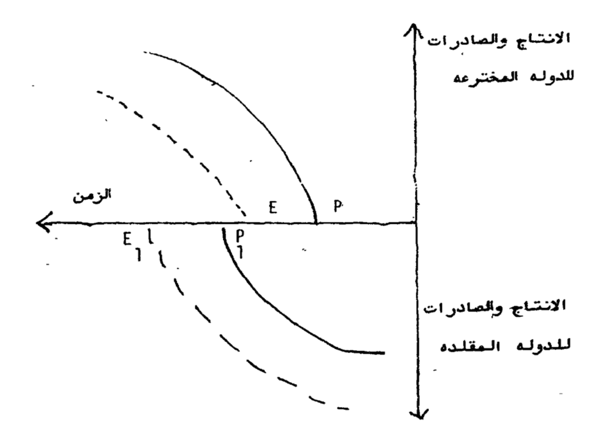
(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى :

- Mohamed Kamel EL Kurdi
L'insertion des Activites internationales de la Firme dans sa strategie et sa structure, paris IX Dauphine, 1985.

المختلفه فان المشروعات فى الدول الاخرى سوف تعمل على الحصول على المعلومات عن هذه الاختراعات من المشروعات الموجوده فى الدوله الاصليه . ويتطلب الحصول على هذه المعلومات القيام بتضحيات تتمثل فى تحمل الدول الراغبه فى الحصول على المعلومات بنفقات معينه يطلق عليها نفقه المعلومات Information cost

وهذا مايشجع المخترعين وهم من المشروعات العملاقه . واغلبها امريكيه ـ على توجيه سياساتهم الاستثمارية فى مجالات البحوث والتطوير R & D طبقا لاحتياجات السوق العالمى وطبقا للفرص المتاحه فى هذا السوق . وحتى لاتخاطر هذه المشروعات باستثمار قدر كبير من رؤس الاموال فى انتاج سلع لاتتناسب مع الاحتياجات والرغبات المتعدده والمختلفه فى الاسواق المختلفه فانها تقوم بتقدير الطلب الكلى ، وهذا مايجعل هذه المشروعات تتحمل تكاليف مرتفعه .

وعموما فانه يمكن التعبير عن الفجوه التكنولوجيه بالشكل التالى والذى يتضح عليه مايلى : ـ

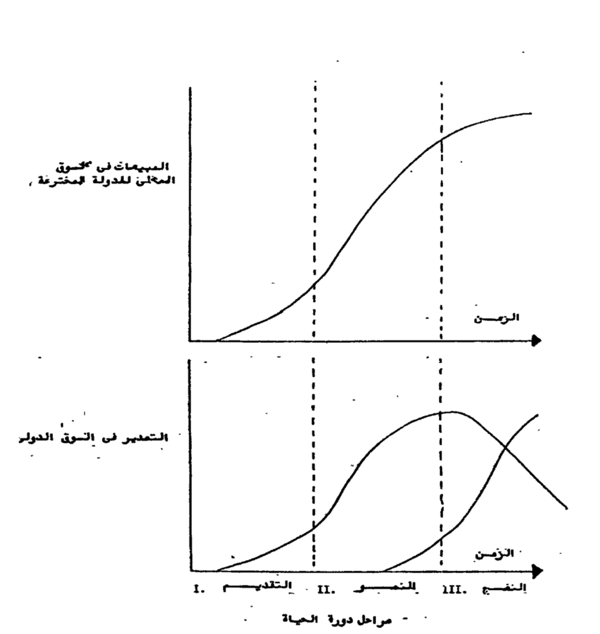


شكل يبين الانتاج والتصدير طبقا للفجوه التكنولوجيه

ويتضح من هذا الشكل ان فجوة الطلب Demand-lag هى عبارة عن الفترة الزمنيه التى تمر بين ظهور السلعه الجديده فـــى البلد الاصلى P وبدايه تصديرها للخارج E • وتكون فجوة الطلب اذن هى الداله التى تعبر عن الفترة الزمنية بين (E - P) اما فجوة التقليد Imitation-lag فهى الفرق بين وقـــت انتاج السلعه فى البلد الاصلى المخترع ووقت انتاجها فى الدولـه المقلده اى الفترة الزمنيه بين(P_1 - P) •

فطبقا لنظرية الدورة الدولية لحياة السلعة وهى المعروفة بنظرية ريموند فيرنون R.VERNON (انظر الشكل التالى) . فــان ارتفاع الدخول واتساع السوق وزيادة الطلب فى الولايات المتحدة تدفع كثير من المشروعات الى ابتكار منتجات جديده ، وطــرح هذه المنتجات فى السوق ، وحينما تصل هذه المنتجات الى مرحلة الاضمحلال ، فان هذه الشركات تسعى الى خلق طلب خارجي علــى هذه السلع فى الخارج لدى اسواق يكون لديها دخل مرتفع ثــم يبدأ الطلب فى الاسواق الجديده على هذه المنتجات الجديده فــى التزايد . ويعطى الموقف الاحتكاري للشركات التى تقدم المنتجــات الجديده فى السوق مكانه خاصه لهذه الشركات وذلك بالطبع ناشئا من قدرتها على احتكار السلع . ولكن هذا الموقف الاحتكــارى سرعان مايهتز نتيجة لان هناك بعض المشروعات سوف تنشأ لتقليــد الشركة المبتكره وذلك لاشباع الطلب المتزايد على السلــع الجديده . ويترتب على ذلك ان تكلفة الانتاج للمشروعات المحليه سوف تكون أقل من تكلفة استيراد هذه المنتجات من الخارج مــن المشروع الاصلى المبتكر . وهكذا يجد المشروع الامريكى المصــدر نفسه مهددا من قبل المشروعات المحليه فى البلاد التى يصــدر اليها . وطالما ان عوائد المبيعات الناشئه من التصدير تمثــل نسبة كبيرة فى دخل هذه الشركات فانها لن تستسلم بسهوله لهذه التهديدات ولذلك تفكر جديا فى انشاء فروع جديده لمصانعهــا ،

البيع المحلى والتصدير الدولى فى دورة حياة السلعة
للبلد المخترعة



او شركات جديده في الاسواق القديمه للتصدير حتى تكون تحت نفس الظروف والمؤثرات البيئيه التى تخضع لها الشركات المحليه التى تقوم بتقليد منتجاتها .وتكون هذه الانشاءات هى الخطوات الاولى التى تفسر عملية تدويل الشركات وعملية تعدد جنسيات المشروعات .

وفى هذا الشكل فان ديناميكيه العرض للمنتجات الجديده هى الاصل فى عملية تدويل المشروعات .

رابعا : اختلافات تكاليف الانتاج

ان افتقاد المزايا التكنولوجيه ليست هى السبب الوحيد فى الاستثمار الخارجي للشركات ، ومثال ذلك الاستثمارات الامريكيه فى اوربا مثلا فهذين البلدين يتمتعان بميزات تكنولوجيه متساويه . وهذا مما يحبذ البحث فى الاعتقاد بأن هناك اسباب اخرى للاستثمارات الخارجية مكمله للفروق التكنولوجيه . ففى القطاعات الاوروربيه المنافسه للشركات الامريكيه ، والمساويه لها فى نفس المستوى التكنولوجي ، تتضاعف فرص الشركات الاوربيه فى المنافسه بسبب انخفاض تكلفة الانتاج . كما يمكن تفسير ذلك بالنسبه لمناطق اخرى فى العالم .

ولعل اختلاف تكلفة الانتاج ولاسيما تكلفة الايدى العامله والعناصر الاخرى يفسر السبب الرئيسى فى الاستثمارات الاجنبيه للشركات فى الدول المختلفه.

الفصل الثانى

السوق الدولى لرأس المال ومخاطر الاستثمار

- البيئة الدولية للاستثمار
- العرض الدولى لرأس المال .
- الطلب العالمى على رأس المال .
  - طلب الشركات والمشروعات .
  - التنبؤ فى الاجل القصير جدا .
  - التنبؤ بالاستثمارات
  - القروض الحكومية .
- دور الشركات متعددة الجنسيه فى الحركة الدولية لرأس المال .
- دراسة الجدوى واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيه .
- الشركات متعددة الجنسيه والاستثمار فى الدول النامية .
- حركة رأس المال العالمية وعملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص .
- اشكال بيع القطاع العام .
- المخاطر السياسيه للاستثمار .
- مخاطر عدم التحويل .
- مخاطر الاعتداء على الملكية .
- مخاطر الحرب .
- مخاطر تغيرات سعر الصرف .

الفصل الثانـى

السوق الدولى لرأس المـــال

البيئة الدولية للاستثمار

لقد تأثر الاستثمار فىالعالم بالظروف الاقتصادية السيئـه التى سادت منذ نهاية السبعينات وبداية الثمانينات والتى لم يطرأ عليها أى تحسن ، الا بدرجات محدوده فى مجال محاربـــة التضخم • فلقد نجحت بعض الدول المتقدمه مثل الولايات المتحدة الامريكية واليابان وبلاد المنظمه الاوربية للتعاون الاقتصادى •

Communite Economique Europeenne

فى ايقاف المد التضخمى الذى هبط بنسب تتراوح بين ١ و ٧ فـى المائه وعلى العكس من ذلك سجلت دول العالم الثالث غير المنتجه للبترول ارتفاعا فى هذا المعدل وصل الى مايقرب من ٤٠ ٪ •

ولقد كان من نتائج السياسات النقديه التى اتبعت لهـــذا الهدف زيادة محسوسه فى نسبة البطاله فى دول المنظمه الاوروبيـه للتعاون الاقتصادى من ٩ر٧ ٪ الى ار١٠ ٪ من القوى العاملة •

ولقد لازم السوق النقدية ايضا الاضطراب وعدم الاستقـــرار فبعد ان هبطت اسعار الفائدة على الدولار الامريكى الى ١٢٪ ثـم ارتفعت الى ١٧ ٪ ثم تقلبت هبوطا وصعودا لتستقر حول ٩ ٪ • (والمقصود بذلك المعدل للفائدةبين المصارف لثلاثة اشهر) • كما

اتجهت ايضا اسعار الفائدةعلى العملات الرئيسيه الاخرى نحو الهبوط ايضا ورافق ذلك تقلبات فى اسعار العملات بالنسبه لبعضها البعض ، وكان من نتائجها تحسن الدولار بالنسبه لجميع العملات الاخرى . وقد اتسمت هذه التحركات فى السوق الماليه العالميه بعدم وجود ضابط لها فتارة تكون اسعار الدولار موازية لاتجاه اسعار الفائدة بمعنى ان مركز الدولار يقوى اذا ارتفعت ويضعف اذا هبطت ، وتارة اخرى تنفصم هذه العلاقه بينهما فتنخفض الفائدة على الدولار وبالرغم من ذلك يزداد الدولار قوة بالنسبه للعملات الاخرى . وهى حالة لاتساعد على ازدهار التبادل الدولى ، وتجعل مهمة المتعاملين فى السوق النقديه صعبة للغايه .

والظاهرة الاخرى التى تميزت بها الثمانينات ايضا هى الصعوبات المالية التى واجهت كبار المقترضين من الحكومات فى سوق القروض الدوليه ، مما جعلهم غير قادرين على الوفاء بالتزاماتهم ، ودفع بالمؤسسات المالية العالمية وكبريات البنوك العالم على دخول مفاوضات واتفاقيات مع السلطة النقديـة فى الدول المعنيه لاعادة جدولة ديونها ، وأهم هذه الدول هى المكسيك ، والارجنتين ، والبرازيل وذلك بالاضافة الى بولندا ورومانيا ويوغوسلافيا .

وفى العالم العربى فان دوله لم تبق بمعزل عن الازمه

الاقتصادية التى اجتاحت العالم كله . ولقد زادت متاعب العالم العربى ومقدرته المالية الحرب الايرانيه العراقية ، والاعتداء الاسرائيلى على لبنان ، وكذلك هبوط انتاج الدول العربية المصدره للبترول بنسب تصل الى ٢٥ ٪ من معدل انتاجه عام ١٩٨١م ومن الطبيعى ان تنعكس هذه العوامل بصورة سلبيه على حجم التجارة الخارجيه لهذه الدول ، وتنعكس ايضا على قدرتها على تنفيذ برامجها الانمائيه والاستثمارية .

العرض الدولى لرأس المال

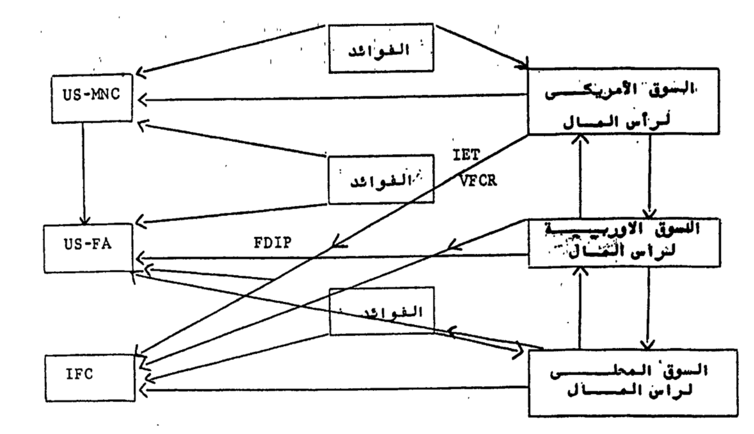
لقد شهدت الفترة مابين الحرب العالمية الثانية ، حرية كبيره فى حركة رؤوس الاموال وانتقالها من دوله لاخرى . وذلك نتيجة انخفاض حدة اساليب الرقابة على حركة الاموال عبر الحدود الدولية . كما شهد العالم نمو كبير فى السوق الاوروبيه للائتمان والاصدار ، واخذت الشركات المتعدده الجنسيه تأخذ مكانة اكبر ، كما ساهم فى حرية حركة الاموال الاحتياج الكبير للدول الناميه لتمويل مشروعاتها الصناعية ، والعمرانيه الكبيره . وبدأت الدول الشرقية فى الاعتماد على التبادل التجارى بينها وبين الدول الغربية وكثير من الدول الغنيه .

وتشير كل هذه الدلائل على أن حركة رؤس الاموال لعبت دورا كبيرا فى نمو التبادل الدولى والاستثمار .

وفى منتصف الستينات فلقد لعبت الولايات المتحدة ،مـــع ذلك دورا مختلفا ، فلقد قررت الحكومة الامريكية اجراءرقابــة ذاتية ثم اجباريه على حركة خروج الاموال من امريكا، ولهـــذا السبب وجد السوق الاوروبى مبرراته للنمو السريع ولقد ساهمت ازمات النظام النقدى العالمى والتى تمثلت فى تخفيض قيمــة الدولار الامريكى مرتين وعدم تغطيته بالذهب ،التعويــم العـام لمعدلات الفائدة فى نمو هذا السوق . وكان لابد بناء على ذلـك من اتخاذ الاجراءات الكفيله بتحسين موقف ميزان المدفوعـــات الامريكى وهذا مما دفع الرئيس نيكسون فى يناير عام ١٩٧٤ليقرر الغاء الرقابة على خروج رؤس الاموال الامريكيه للخارج ، كمـا تجب الاشارة الى أن حرب ١٩٧٣ م والتى واجه فيها العـــــرب اسرائيل كان لها آثارها على البترول وارتفاع اسعاره الـــذى ساهم فى وجود حركة عكسيه لوجود حركة الاموال . ويوضح الشكـل التالى سوق رأس المال العالمى وحركة رؤس الاموال بين الاسواق المختلفة .

وتجدر الاشارة الى أن هذا الشكل يرتكز اساسا على حركـة رؤس الاموال الخاصة بالمشروعات المختلفة فى العالم اجمع داخل او خارج الولايات المتحدة ، وتعنى الرموز المستخدمة فى الشكل مايلى : —

شكل يبين حركة وسوق رأس المالى العالمى



US-MNC = الشركات متعدده الجنسيه الامريكيه

US-FA = فروع الشركـات الامريكية بالخارج .

IFC = الشركات المحليه الوطنية بالخارج .

ولقد تم تلخيص الرقابة الامريكية على حرية انتقـال رؤس الاموال في هذا الشكل كالتالى : —

IET = الضرائب المفروضه على الارباح

Interest Equalization Tax 1963

VFCR = القيود المفروضة على حركة الائتمان الاجنبيه

Voluntasy Foreign credit Restraints, 1965

FDIP = برنامج الاستثمارات الخارجية المباشرة

Foreign Direct Investment Program, 1968.

وحتى يمكن التنبؤ وتقدير آثار الغاء الرقابة الامريكيه على حركة رؤس الاموال فانه يجب أن تتم الاجابة على الاسئلـة التالية : —

١ — ماهى الاحتياجات التمويليه المطلوبة للمشروعات والحكومات

٢ — وفى أى سوق سوف يتم هذا الاشباع التمويلى ؟

٣ — وماهو تأثير هذا الاشباع على هيكل السوق ؟

٤ — وكيف سيكون تأثير كل هذا على موازين المدفوعات ؟

ويتوقع الخبراء ان آثار الرقابة الامريكية كانت عديمـه الفائدة ولاسيما على نفقات فروع الشركات متعدده الجنسية US-FA

والتى توجد خارج امريكا بينما يمكن تحقيق رقابه فعاله على مصادر تمويل هذه الفروع . فلقد ساهم هذا الوضع فى زيادة قروض هذه الشركات من السوق المحلى الذى تتواجد فيه هذه الفروع ومن السوق الاوربى ايضا . كما ساهم هذا الوضع ايضا فى تخفيض كمية الارباح المعاد استثمارها حيث كانت تقتضى سياسة الشركة الام اعادة ترحيل الارباح المحققه فى فروع شركاتها بالخارج FDIP الى الدوله الام وهى امريكا . كما ساهم هذا الوضع فى تقليل التحويلات من الشركات الامريكيه متعدده الجنسيه الام فى امريكا US-MNC الى فروعها فى الخارج US-FA .ولقد ساعد ذلك فى أن يتضاعف تأثير هذه السياسات على المشروعات المحليه فى الدول المختلفة IFC ، وعلى حكومات هذه الدول .

وان كان من الصعب قياس هذا التأثير الا انه كان واضحا فحينما أعلن الرئيس نيكسون قراره بتحرير حركة رؤس الاموال الامريكيه فلقد توقع المراقبون انخفاض سعر الدولار وزيادة حجم الصادرات الامريكيه ، وتقليص حجم السوق الاوروبيه للدولار وتعاظم الدور الذى يمكن ان تلعبه السوق المالى فى نيويورك ولكن الواقع فقد كان نتيجة هذه القرارات الامريكيه ان كثير من الدول بدأت تسير على نفس المنهج ولقد اعلنت المانيا وكندا وسويسرا قرارات مشابهه للقرارات الامريكيه وهكذا تحققت حرية اكبر لحركة رؤس الاموال فى العالم .

الطلب العالمي على رأس المال

(أ) طلب الشركات والمشروعات

حتى يمكن قياس هذا الطلب العالمي والذى سيسهم فى تقييم فرص وحجم الاستثمارات والمشروعات التى تخضع لدراسات الجدوى فاننا سوف نرتكز على عدد محدود من المتغيرات القابله للقياس الكمى والتى تسمح لقياس حجم الطلب وفى نفس الوقت تسمح بعمل المقارنات الدولية . ويرتكز هذا التحليل على ثلاثة فروض : -

١ - الفرض الاول :

ان معدلات النمو ومعدلات التضخم معروفة ومحدده ولذلك فسوف لايكون هناك أثر لحركة رؤس الاموال على هذه المتغيرات .

٢ - الفرض الثانى :

ان نسب رأس المال المملوك مضافا اليه الديون طويلة الاجل على الاصول الثابتة ستظل ثابته غير متغيره ولذلك فان المتغير الوحيد هو مصدر رأس المال .

وتكون الصورة كالاتى : -

ساكنه او ثابتة = $(RE + \Delta E + \Delta L) / I$

حيث RE = الارباح المعاد استثمارها + الاستهلاكات .

ΔE = الزيادة فى رأس المال المملوك

ΔL = الزيادة فى الديون طويلة الاجل

I = الاستثمارات .

٣ - الفرض الثالث

ان النصيب النسبى لكل مصدر من مصادر التمويل بالسوق (السوق الاوربى ، السوق الامريكى ، السوق المحلى) سوف يعتمد على تكلفة التمويل التى يمكن حسابها كالاتى :-

فاذا كانت

i_D = معدل الفائدة فى السوق المحلى للمشروع .

i_F = معدل الفائدة فى السوق الاجنبى .

U = تكلفة التحويل ، تكلفة انتقال رؤس الاموال .

R = معدل او سعر تغير العمله (عدد وحدات العمله الاجنبيه بالنسبه للعملة المحلية) .

e_R = مقاييس الخطر مضافا اليه تنبؤات الـ R

اذا ليس هناك سوق لتبادل العملات (الصرف) فى الاجل الطويل وليست هناك امكانية لتغطية المخاطر . ولذلك فان كل مستوى من مستويات الاستثمار I يأخذ فى اعتباره الاشار الضمنيه للقروض المحليه سوف يكون بالشكل التالى

$$\Delta L_D = f_D(i_D, i_F, U_D, U_F, d^*_R \mid R, e_R)$$

حيث $d^*_R \mid R$ = التوقعات للتغيرات النسبية لمعدل التبادل السائد وقت سداد القروض اى سعر الصرف يوم السداد .

فاذا $R / i_D, U_D, d^*_R$ زادت فسوف تقل F_D (القروض من السوق المحلى)

واذا i_F, U_F, e_R زادت فسوف تزيد F_D

ملاحظة هامة

معنى زيادة $d^*_R | R$ ان العملات الاجنبيه سوف تكون في موقف أحسن من العملات الاجنبيه . أى أن هناك زيادة فى سعر صرف العملات الاجنبيه بالنسبه للعمله المحلية .وسوف تصل اذن الى الشكل التالى

$$\Delta L_F = f_F \; (i_D, i_F, U_D, U_F, d^*_R \setminus R, \; e_R)$$

ولكن المشتقات الجزئيه سوف تكون بالطبيعة ذات مؤشرات مخالفه أى أنه طبقا لهذا الوضع سوف تكون i_F^D ممثله للتكلفه النقدية مقومه بالعمله المحليه لقرض اجنبى تم اقتراضه من الخارج وتكون $i_F^{D^*}$ هى التكلفة المرغوبه .

وحتى يتحقق التعادل المطلوب لقرض اجنبى تم اقتراضه فى خلال مدة معينه فان السداد سوف يكون $(1+i_F^{D^*})$

وبما ان $(1 / R)$ d^* يمثل معدل صرف العمله المرغوب فى المستقبل للعمله الاجنبيه فان المعادله تأخذ الشكل التالى

$$(1+ i_F^{D^*}) = (1 + i_F) \left\{1 + d^*(1/R)/(1/R)\right\}$$

وهذا معناه بكل بساطه ان تكلفة القرض الاجنبى سوف تعتمد على معدل الفائدة السائد فى السوق الاجنبى وعلى درجة رفع أوتخفيض

قيمة العمله الاجنبية .

فاذا كان R هو ١ دولار وهى تساوى ٢

$1/R$ = ٥ر٠ دولار

وعلى ذلك لو أهملنا الشكل التالى

$i_F d^*(1/R) / (1/R)$ يمكن الحصول على

$$i_F^{D*} = i_F + d^*(1/R) / (1/R)$$

ويمكن بالتالى كتابة المعادلة كالاتى : —

$$\Delta L_F = f_F(i_D, i_F^{D*}, U_D, U_F, e_R)$$

والاشتقاق الجزئى الذى يمكن استنتاجه من i_F^{D*} سوف يكون سلبيا وسوف تتساوى تكلفة الاقتراض من الخارج مع تكلفة الاقتراض المحلى عندما يكون الشكل الاتى : —

$$i_D = i_F^{D*} + U_F - U_D$$

أو

$$i_D = i_F + d^*(1/R)/(1/R) + UF - UD$$

وسوف نأخذ فى اعتبارنا الغرض الذى تكون فيه الرفع النسبى لقيمة عمله معينه مساويا للتخفيض النسبى لعمله اخرى .

اذن

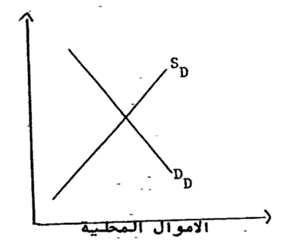
$$i_D = i_F - d^*R/R + U_F - U_D$$

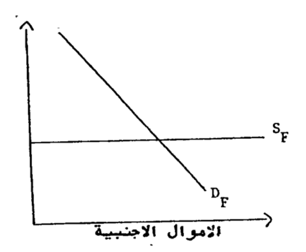
وطالما ان المشروعات لاترغب دائما فى التعرض للخطر وهو هنا خطر التغييرات فى سعر العمله . ولذلك يجب أن تكون i_D اكبر كثيرا من الـ

$$(i_F - d^*_R/R + U_F - U_D)$$

حتى تسعى هذه المشروعات الى الاقتراض من الخارج وذلك حتى

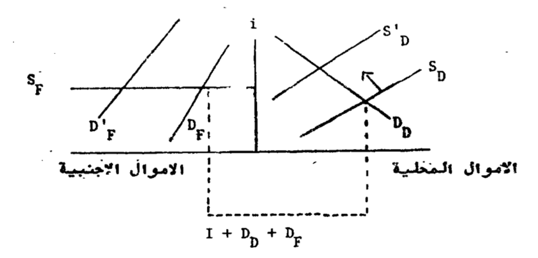
يمكن تقليل الـ e_R ويمكن التعبير بيانيا عن الإقتراض مـن السوق المحلى والسوق الخارجى كالاتى : -



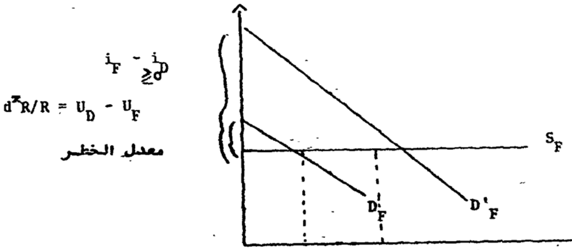


ويلاحظ ان ميل الخط S_D ايجابيا لانه طبقا للفرض القائم على ان المقرضين سوف يعملون على تعظيم ارباحهم طبقا لدرجة النضج لاصولهم فى اطار هيكل معدلات الفائدة السائده فى السوق المالى وفى نفس الوقت فان الخط S_F يأخذ الشكل الافقى المستقيم لان السوق الاجنبى اكثر اتساعا ٠

واذا قمنا بتجميع الشكلين السابقين فى شكل واحد فاننا نصل الى الشكل التالى :



فمعنى ذلك أنه اذا انخفضت (S_D) فان قيم $S'_D), i_D$)ستزداد وايضا فان D_F سيزيد (D'_F) : وهكذا فسيوجد استبدال واحلال للمبالغ وسيزداد الفرقبين معدلات الفائدة السائده فى كل من السوق المحلى والاجنبى وسيأخذ الطلب على التروض الاجنبيه اتجاها هابطا للتباين والاختلاف $D_F, (i_D - i_F)$ وستكون هذه العلاقة موجودة فقط حينما يكون الاختلاف أو التباين موازيا للمبلغ (معدل الخطر + $U_F - U_D - d^*R/R$) فاذا كانت العمله المحليه ذات قيمة اكبر فأن D_F سوف تساعد على زيادة (D'_F)



ولذلك يكون الدافع للاقتراض الخارجي كالاتي : –

معدل الخطر	–	$i_D - i_F + d^*R/R + U_D - U_F$

وسيكون معدل الخطر موازيا لدرجة عدم التأكد لتكلفة النقـــود المحليه اللازمه لدفع وسداد القروض الاجنبيه .

<u>التنبؤ فى الاجل القصير جدا</u>

وسيكون التصرف فى الاجل القصير جدا طبقا لسيناريو مـــن السيناريوهين الاتية Scenarios

<u>سيناريو</u> (١) ثبات اسعار الصرف للعملات

اذن صفر = d^*R/R

سيناريو (٢) تقلب سعر الصرف ولكن طبقا لنظرية القوةالشرائيه

أى ثبات المعدل فاذا اتبعنا القرض القائم بأن المعـــدلات الاسميه للفائدة سوف تتبع التضخم ، ففى هذه الحالة فـــان ماسيؤخذ فى الاعتبار هو المعدلات الحقيقيه وستكون التقلبـــات النقديه غير مقومه ، حيث يفترض هذا السيناريو ثبات القـــوة الشرائيه .

(ب) التنبؤ بالاستثمارات

انه يفترض ان معدلات الاستثمارات الحقيقيه سوف تتزايـــد طبقا لاتجاه خطى مستقيم آخذا فى الاعتبار للسلوك الماضـــى لظاهرة الاستثمار وذلك بالرغم من ان اسعار المعدات الرأسماليه ستتبع المعدلات الحديثه للتضخم .

فعندما تكون P = مستوى الاسعار الصناعية

I = الاستثمار الكامل فى البلاد

a = معدل النمو الحقيقى

b = معدل التضخم

فان الاستثمارات لسنة t بالنسبه لسنة الاساس صفر سوف يكـــون

$$It = (I/P)o (1 + a)^t (i + b)^t$$

القروض الحكوميـــة

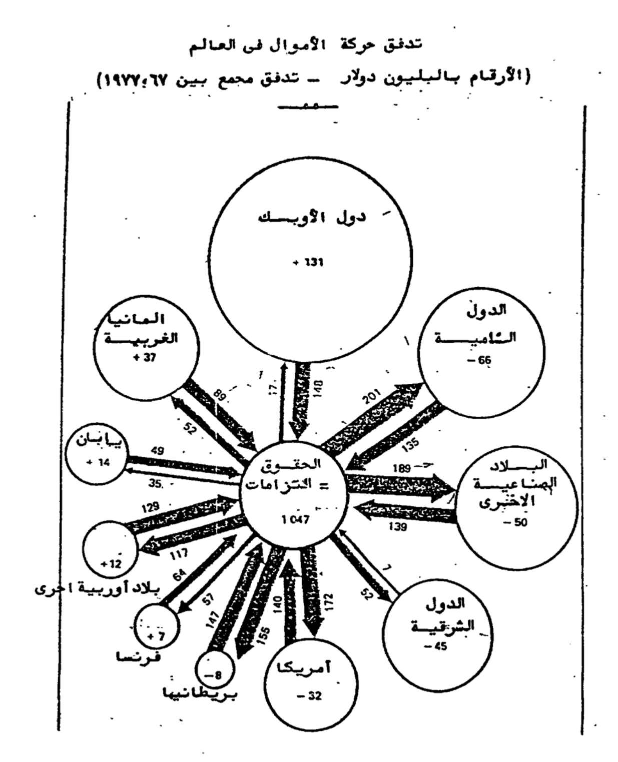
ان سلوك المقترضين الحكوميين سوف يكون مختلفا عـــن

المقترضين من الشركات وذلك لان المتغيرات التى تحكم القروض الحكومية غير تلك التى تتحكم فى قروض الشركات . وعلى العموم فلاتوجد هناك نظرية أو موديل للقروض الحكومية . ويتطلب الوضع اذن أن تجرى مجموعة من الدراسات الاستكشافيه . فان معدل النمو الذى سيتم اختياره يتعلق بالمستوى العام لرأس المال النقدى لكل بلد وسيكون القرض على اساس ان زيادة الائتمان سوف يكون للزيادة فى الانفاق العام وان الحكومة سوف تحتفظ بقدر ثابت من هذا الائتمان .

ويلخص الشكل التالى حركة رأس المال على مستوى العالم وبين دوله المختلفه .

تدفق حركة الأموال فى العالم

(الأرقام بالبليون دولار – تدفق مجمع بين ٦٧؛١٩٧٧)



Source : OCDE

ويلاحظ على هذا الشكل مايلى : -

١ - ان العرض الاجمالى و الطلب الاجمالى متعادلان بحيث يلاحظ ان مجموع الحقوق الماليه متساوى تماما مع مجموع الالتزامات على مستوى العالم .

٢ - وهذا الوضع بالطبع سوف يختلف من دوله لاخرى فالسهم الصاعد من الدوله على الشكل تجاه نقطة الوسط يمثل الحقوق ،بينما السهم الهابط من نقطة الوسط تجاه الدائره التى تمثل الدوله ، مجموع الالتزامات .

٣ - يتحدد الموقف الفعلى لاى دوله طبقا للرصيد النهائى أى الفرق بين الحقوق والالتزامات فاذا كان الرصيد موجبا فمعنى ذلك ان الدوله تكون فى وضع يمكنها من اقراض الاموال . اما اذا كان الرصيد سالبا فهذا يمثل فى الواقع مجموعة الديون .

دور الشركات متعددة الجنسية فى الحركة الدولية لرأس المال

لقد اتخذت الحركة الدولية لرأس المال International Capital Movement حركة تتناسب مع الوضع الاقتصادى العالمى الذى ساد بعد الحرب الثانية . هذا الوضع الذى ساهم فى خلق قوى اقتصاديه جديده . واختفاء قوى اقتصادية كانت مسيطرة لفترة طويله . فلقد خرجت أوروبا من الحرب ضعيفة مهدمة وترتب على هذا الوضع عدة مشاكل ماليه نتيجة حاجة اوروبا الماسه الى رئوس الاموال لاعادة البناء والتعمير. وظهور الولايات المتحدة الامريكية كصاحبة اقوى اقتصاد قومى ،وبالتالى بدأت تحل محل انجلترا فى احتلال مكان الصدارة فى الاقتصاد العالمى . ولقد ساعد على هذا الوضع تدفق رأس المال الأوروبى ولا سيما الذهب الى الولايات المتحده الأمريكيه ،وذلك نتيجة خوف أصحاب رأس المال من الحرب التى كانت دائره بين النازى الالمانى وبين دول المحور ،مما جعل الولايات المتحدة تمتلك أكبر رصيد ذهبى فى العالم يضاف الى هذا أن الولايات المتحدة أصبحت الدوله الدائنه الاولى لاوروبا ، وصاحبة أكبر قلعة صناعية فى العالم ،تساعدها على امداد العالم كله بالسلع والمنتجات مما اعطى لعملتها الوطنيه مكانه مرموقه فى العالم واصبح الدولار هو العمله التى احتلت مكان الاسترلينى ، ليلعب دور العمله الرئيسية فى العالم ، وعمله الاحتياطات الدوليه ، الامر

الذى جعل الدولار له نفس القوه التى يأخذها الذهب .

ونتيجه هذا الوضع ظهرت بين أوروبا وأمريكا فجوه ماليه كبيره عبر عنها كتاب ذاك الوقت " بفجوة الدولار" Dollar Gap والتى تمثلت فى الفروق الماليه بين أوروبا التى تحتاج الى اموال وفيره للتنميه واعادة بناء ماخربته الحرب ،وبين امريكا الدوله ذات الاقتصاد القائد عالميا والتى تمتلك عمله ذات قوة تحويليه كبيره . ولقد دفع هذا الوضع الولايات المتحدة الامريكية الى الاضطلاع بمسئولياتها فى التحفيف من حدة هذه الفجوه . وظهرت الترجمه الفعليه لهذه الرغبه فى " مشروع مارشال"لانعاش الاقتصاد الاوروبى الغربى . وكان من نتيجة هذا المشروع " مداد اوروبا بملايين الدولارات لاعادة بناء البنيه الاساسيه لاقامة الصرح الرأسمالى الاوروبى ،بقصد الوقوف بصلابه امام الزحف الشيوعى القادم من الشرق والذى يتزعمه الاتحاد السوفيتى .

ولذلك شجعت امريكا حركة الاستثمارات المباشرة فى اوروبا عن طريق الشركات المتعددة الجنسيه . وكان طبيعيا بعد ذلك ان تحتل الشركات المتعددة الجنسيه مكانة هامه فى هيكل التجارة الدوليه ،وفى حركة تدفقات رئوس الاموال الامريكية للخارج ،وتقوية دعائم الاستثمار الدولى . وتلعب الشركات المتعددة الجنسيه دورا هاما فى الاستثمارات الدولية ، فلقد

بلغت مقدار الاموال السائله المتواجده لديها متمثله في الذهب والصرف الاجنبي ضعفي الاحتياطي الدولي منهما ، كما تؤدي هذه الشركات دورا هاما في الحركة النقديه العالمية ولقد ساعد وجود هذه الشركات على انتشار منافسه القله ، واحتكارها للسوق العالمي في كثير من الصناعات مثال ذلك سيطرة شركة IBM على اكثر من ٤٠ ٪ من السوق العالمي للحاسبات الاليه ، كما تسيطر ثلاثة شركات امريكية على حوالي ٥٠ ٪ من السوق العالمي للسيارات . وفي نفس الوقت فان الشركات متعددة الجنسيه تسيطر على قطاعات كثيره من قطاعات الانتاج وفي مقدمتها : الالات الحاسبة والكمبيوتر ، صناعات البتروكيماويات ،والكيماويات وصناعة الالات ،وصناعات استخراج البترول وتكريره والصناعات الغذائيه . كما قامت بعض هذه الشركات بالسيطرة على وحدات الانتاج في البلاد التي يكون لها فروع بها كما كان الحال في شيلي في اواخر الستينات حيث سيطرت ٢٢ شركة من الشركات متعدده الجنسيه على اكثر من ٥٠ ٪ من الشركات الصناعية الوطنية بالبلاد .

ويمكن اعطاء الكثير من الأمثله على تعاظم الدور الذي تلعبه الشركات المتعددة الجنسيه وتأثيرها الكبير على العلاقات الاقتصادية الدوليه فلقد بلغ اجمالي المبيعات في شركات جنرال موتورز في عام ١٩٧٣ ما يفوق قيمة الناتج القومي الاجمالي لكل من سويسرا وباكستان وجنوب افريقيا ،كما تفوقت مبيعات

شركة شل الملكية على الناتج القومي الاجمالي لكل من ايران وفنزويلا وتركيا في نفس العام ،كما أشار أحد تقارير لجنة الشئون الماليه بالكونجرس الامريكي الي وجود ضغط على السوق المالي من بعض الشركات متعددة الجنسية الامر الذى يسهم في خلق نوع من القلق للبنوك المركزيه ، حيث أن ارصدة هذه الشركات لا يمكن السيطرة عليها في كل الاسواق ولاسيما تلك التى تخرج عن نطاق سيطرة البنوك المركزية في البلد الاصلي للشركة ، ولقد بلغت الارصدة التى تمتلكها هذه الشركات اكثر من ٢٦٨ بليون دولار.

ومن ابرز الامثله على هذه النتائج ،ما اقدم عليه المدير المالي لشركة Singer في ١٩٧١/٨/١٥ وذلك بطرح ٢٠ مليون دولار للبيع في سوق النقد الدولي مقابل فرنكات سويسرية وجنيهات استرلينيه ، الامر الذى دفع بكثير من الشركات الى تقليده مما ساهم في اضعاف العمله الوطنيه الامريكيه "الدولار" ومما يزيد الامر صعوبه ان هذه القرارات قد اتخذت في الوقت الذى كان الرئيس نيكسون يعد فيه برنامجه لتحسين الدولار والذى اعلنه بعد قرارات المدير المالي لشركة سنجر بعدة ايام .

الشركات المتعددة الجنسيه والاستثمار في الدول الناميه:

يتضح من العرض السابق ان هذه الشركات تلعب دورا مهما

فى تدفقات رأس المال فى العالم ، كما تلعب دورا كبيرا ايضا فى انتقال السلع والخدمات بين دول العالم المختلفة . ومهما اختلفت الاراء فى تحليل ظاهرة المشروعات المتعددة الجنسيه فانها جميعا تتفق فى الدور الكبير الذى تلعبه هذه الشركات وفى أنهما أصبحت حقيقه مؤكده . ومن ثم فان دفع عجلة التنميه الاقتصادية والاجتماعية فى بلدان العالم النامى لابد وان يعتمد على الدور الذى يمكن ان تلعبه هذه الشركات فى تنمية وتطوير العلاقات الاقتصادية بين دول الشمال المتقدم ،ودول الجنوب النامى او المتخلف . وتسهم هذه الشركات عن طريق المشاركه Joint - Venture مع شركات الدول الناميه او بفتح فروع للشركة الام فى نقل التكنولوجيا المتطوره الى الدول الناميه ، وفى مساعدة الدول النامية على التصدير ، وذلك باتاحه الفرصه لها من خلال استخدام الاسم التجارى او من خلال امدادها بطرق الانتاج المتطوره على التواجد الفعال فى السوق الدولى .

<u>دراسة الجدوى واستراتيجات الشركات متعددة الجنسيه :</u>

على المسئولين فى الدول الناميه ان يتعرفوا على استراتيجات هذه الشركات ،وسياساتها ،واهدافها وذلك بقصد التوصل الى صيغه فعاله للتعاون مع هذه الشركات ، تتناسب مع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات التى تضعها الدوله للتنمية

فمما لاشك فيه ان الشركات متعددة الجنسيه تهدف الى تحقيق الربح بل الى تعظيم الربح Maximization . ولهذا فهي عند تخطيطها للاستثمار فى الخارج : أى عند تفكيرها فى الخروج من البلد الام Home Country بفتح فروع لها فى بلاد أخرى أى بالبلد المضيفه Host Country فهى تهتم اساسا بالربح المتوقع الحصول عليه على مستوى الفرع ويتعظيم الربح على مستوى الشركة ككل . كما تبحث هذه الشركات نوعيات القيود المفروضه على حركة رأس المال بين فروع الشركة فى البلد المضيفه والمركز الرئيسى The headquarters of Central unit فى البلد الام .وايضا مدى سهولة او صعوبة تحويل الارباح . ايضا تبحث الشركات متعددة الجنسيه ما اذا كانت عملية المشاركة تشمل انشاء وحدات اقتصادية Economic Unit فى هذه البلاد تتخصص فى انتاج سلع معينة او اجزاء معينه من هذه السلع أم ستكتفى فقط بانشاء فرع للتوزيع Sales Subsidiary وتهتم الشركات متعددة الجنسيه ايضا ببحث الطريقة التى سوف يتم بها تمويل المشروع الاستثمارى فى الخارج ، بمعنى دراسة مدى التزام الشركة فى التمويل وهل سيكون التمويل كاملا بواسطة الشركة ام سيكون التمويل عن طريق اتفاق بين مجموعة شركات او مجموعة منظمات دولية Multinational Consrtium

وتهتم الشركات ايضا بدراسة السوق دراسة متعمقة بقصد التعرف على المكونات الحالية للسوق ، والتوقعات المرتقبة فــــى السوق فى المستقبل ،وعوامل المنافسة .

وتأخذ الشركات المتعددة الجنسية فى اعتبارها أيضا عند تخطيطها للاستثمار الخارجى ،العوامل التى تتحكم فى علاقاتهــا مع البلاد المضيفه .وتولى هذه الشركات عناية خاصة فى تحليــل ودراسة الاوضاع المختلفه فى هذه البلاد .، ولاسيما العوامــــل الاقتصادية والتى ترتكز ، على مدى توافر ميزات اقتصاديـــة نسبيه تجتذب هذه الشركات مثال ذلك توافر الخامات ،او الايـد ى العامله المدربه الرخيصه ، او الاسواق وايضا مدى تواجـــــد هيكل صناعى وطنى قادر على انتاج السلع المكمله . كما تهتـم الشركات بدراسة نظم الضرائب التى تفعها الدوله المضيفـــه ، وهل هذا النظام يقدم وسائل تشجيعيه اعفائيه ،ام لا ،ومـــدى تأثير هذا النظام على الارباح الممكن تحقيقها.

.تأخذ دراسات الجدوى التى تعدها الشركات أبعـــادا للمناخ السياسى والمناخ الاقتصادى والاجتماعى The Political And Social Ecomic Climate ذلك المناخ الــذى سوف يوثر بلا شك على عملية الاستثمارات واستمرارتها وتبحــث هذه الشركات فيما يتعلق بالمناخ السياسى : حالة الاستقـــرار السياسى فى البلد المضيفه ،والنظام السياسى المتبع من حيث

نوعية ودرجة الذيمقراطيه ،والعلاقة التي ترسط بين هـــذا النظام والطبقة الحاكمه بمعنى مدى استمرارية النظام بغض النظر عن تغير الحكام ، كما تهتم هذه الشركات بدراسة الدور الذى تلعبه المؤسسة العسكرية فى البلاد ومدى دورها فى التنمية ، ومدى دورها ايضا فى قيادة العمل السياسى بالبلاد المضيفه . كما تهتم هذه الشركات بدراسة الانظمة البيروقراطية ومدى تواجدها فى الحكومات ،وانعكاس هذه الانظمة على تسهيل مهمه هذه الشركات فى الاستثمار.

وفيما يتعلق بالمناخ الاقتصادى والاجتماعى فان الشركات متعددة الجنسية ، تهتم عند قيامها بالاستثمار فى بلد معين بدراسة معدل البطالة ،ومستويات الاجور السائده ،ومدى توافر العمالة المدربه والرخيصه ، ودور النقابات والتنظيمات المهنيه ، ومدى الرضاء الشعبى عن سياسات وجهود الحكومه فيما يتعلق بتنفيذ خطط التنميه ، ومقدار التقدير الذى توليه هذه الحكومه للشركات الاجنبيه والدور الذى يمكن ان تلعبه فى خطة التنميه الاقتصادية والإجتماعية لهذه البلاد . كما تهتم هذه الشركات آيضا بدراسة مدى تفشى الفساد والرشوه فى الاجهزة الادارية والحكوميه المختلفه فى البلاد التى تنوى الاستثمار فيها .

حركة رأس المال العالميه وعملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص Privatization

ان المناخ العالمى الذى يتم فيه التخلص من أعباء ادارة القطاع العام ، وما يثقل به من ضغوط على كاهل الاقتصاديات المختلفه ،وتخفيف العبء الاقتصادى الذى يعرقل عمليات النمو المتوازن فى القطاعات المختلفه ،وهو ماتم تسميته عالميا بحركة "التخصيص" Privatization أى تحويل الملكية العامه الى القطاع الخاص ،يساعد على الوصول الى كثير من النتائج وتحصيل الكثير من الدروس التى تفيد فى دراسة حركة رأس المال العالميه ، وعملية الاستثمارات الاجنبيه .

وما يهمنا فى هذا المجال هو التركيز على تأثير هذه الحركة التى اجتاحت العالم كله ، على الاستثمارات وعلى حركة رأس المال . ولن ندخل فى مناقشات [1] طويله حول تقييم هذه التجربه ، وتحليل الاراء المؤيده والمعارضة لهذا الاتجاه او تحليل الاسس الاقتصادية الرشيده لهذه الحركه والاسس الأيديولوجيه والسياسية التى تعارضها.

---

(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى

(1) Mohamed Kamel Elkurdi, op.cit.,

ففى خلال الفترة التى يمر بها العالم الآن ،وفى ظـــل الازمه الاقتصادية المحيطه فان كثير من المحليين والباحثيــن يشتركون فى الاعتقاد بأن التغيرات ستكون مؤلمة ولها تأثيــر طويل . وهكذا ما يجعل الكثيرين يفكرون فى ضرورة الاسراع فـى الاستثمار وانشاء المشروعات الجديده . وهذا فى حد ذاته يحتاج الى استهلاك قدر كبير من الاموال . ولعل هذا ما يفسر قيـــام بلاد مختلفه ذات نظم اقتصادية مختلفه كباكستان ،وبريطانيـا . وفرنسا ،والمانيا الاتحاديه وبانجلاديش والارجنتين ،تركيـــا ، وتوجو وغيرها بوضع خطط لبيع القطاع العام الى القطاع الخاص

فالدوله فى العصر الحديث تخضع لضغوط قاسيه لاعـــادة توازن الميزانيات فى الشركات العامه ،وعلاج الخلل فى هـــذه الشركات . وعلى ذلك فان تحليل عملية بيع القطاع العام يجب ان يتم تحليله على مستوى التحليل الاقتصادى الجزئى اى علـى مستوى المشروع وليس فى ضوء تفصيلات ايديولوجيه او سياسيـــه

ففى المانيا الاتحادية فلقد باعت الحكومه ١٤ ٪ مـــن ممتلكاتها فى مجموعة VEBA بقيمه بلغت ٨٠٠ مليون مارك و ٤٠ ٪ من ممتلكاتها فى مجموعة VIAG للالومنيـوم بقيمة بلغت ٧٥٠ مليون مارك. وفى اليابان فان حكومـــة الرئيس يا سيهورى ناكاسون Yasuhiro Nakasone باعت ٤ شركات كانت تمتلكهم الحكومه للقطاع الخاص وقدمت الحكومـة

تبريراتها بأنها تعمل على القضاء على مشكلة عجز الميزانية كما انها تعمل على وضع حد للممارسات السيئه والسمعه السيئة للقطاع العام . فمن بين ٢٧٦٠٠٠ عامل وموظف فى السكك الحديدية فى اليابان يوجد ٩٣٠٠٠ يمثلون عمالة زائدة فى ١ /١٩٨٧/٤ . كما أن اليابان تخضع وهى تتخذ هذا القرار الى ضغوط اقتصادية دوليه تتعلق بالتجارة الدولية وبالرغم من طموح الدوله فى اليابان ،فان نصيب القطاع الخاص مازال ضعيفا اذا ما تم مقارنته بالنتائج التى وصلت اليها حكومه السيده تاتشر فى بريطانيا منذ عام ١٩٧٩والتىتعتبر مثالا يحتذى به فلقد تعهدت رئيسة الوزراء أن تحول ٤٠ ٪ من القطاع العام الصناعى الى القطاع الخاص قبل انتخابات ١٩٨٨ ،وحتى الان تم بيع عشرين مشروع حققوا دخل للدوله قدره ٧,٥ مليار جنيه استرلينى وفى نهاية المشروع سوف تحصل الدوله على ١٦ مليار جنيه استرلينى وهذا سيمثل دخلا كبيرا للدوله اذا ماتم اضافته الى دخل بترول بحر الشمال ، وهذا مايساهم كذلك فى تدعيم الاقتصاد الانجليزى . وفى فرنسا فقد صدر القانون فى ١٩٨٦/٧/٢ وهو الذى يجيز التحويل الى القطاع الخاص لحوالى ١٤٥٤ شركة بفروعها المختلفه منها ٩ شركات تأمين ،٢٨٢ منظمات ماليه ،٣٤١ شركة صناعيه . وستصل الحصيله من هذا البيع بين ١٦٠٠ الى ١٤٠٠ مليار فرنك .

وفى الدول الناميه فان بنجلاديش ،جامايكا ،والمكسيك

باعوا أيضا القطاع العام . كما قامت سنغافوره بيع الخطوط الجويهوالتى حققت نجاحا اكبر من النحاح الذى حققته الحكومه البريطانيه عند بيع الخطوط الجويه البريطانيه .

أشكال بيع القطاع العام :-

وتتم عملية البيع بعدة طرق اهمها :-

أ - طرح أسهم هذه الشركات فى بورصه الأوراق الماليه اما بسعر ثابت أو بالمزايده . وكثيرا ما لايسمح الوضع المتدهور لبعض الشركات باتباع هذا الأسلوب .

ب - الاتجاه الى البيع بنظام القطعه أى بعرض الجزء المربح المشجع على الاستثمار للبيع بدلا من عرض المشروع كله مثال ذلك قيام الحكومه البريطانيه بيع شركة جاجوار Jaguar أولا قبل عرض المجموعه كلها برتيش ليلاند British Leyland وذلك لضمان موقف صحى وممتاز قبل عرضها على الجمهور.

ج - البيع مباشرة الى الموظفين مثال ذلك ما قامت به الحكومه البريطانية من بيع شركة النقل البرى الى ٩٠٠٠ موظف بالشركة .

د - تحديد نسب معينه للبيع لكل فئه من الفئات كما حددت فرنسا مثلا ان البيع سيتم الى الاشخاص (الطبيعيه والمعنويه)

المقيمين فى فرنسا طبقا لنظام معين : ١٣ ٪ كحد أقصى تخصص للعاملين بالشركة ، ٢٠ ٪ للمستثمرين الاجانب وذلك لضمان تنفيذ استراتيجيات معينه تسعى الدولة لتحقيقها .

هـ - البيع المباشر للمستثمرين الاجانب . فأمام مشكلة الديون التى تواجهها الدول الناميه منذ عام ١٩٨٠ فان الحل الأمثل هو بيع هذه الشركات الى المستثمرين الاجانب وذلك بالسماح للاستثمار المباشر .

وعموما فان الدول الناميه وهى بصدد البحث عن حل لمشاكل الديون وللمشاكل الاقتصاديه التى تواجهها تجد نفسها أمام كثير من الحلول وأهمها بيع القطاع العام . وتجد هذه الفكره تأييدا كبيرا لها من جانب المنظمات الدوليه كالبنك الدولى وصندوق النقد الدولى وذلك فى اطار برامجهم لمساعدة الدول الناميه فى التوصل لحلول لمشاكلها ولاسيما فى مجال الاستثمار . كما تؤيد منظمة المساعدات الأمريكيه - هذا الاتجاه ويدفعها الى هذا التأييد مجموعة من الأفكار الايديولوجيه . فلقد أعلن البنك الدولى أن كثير من المشروعات العامه تتعرض للعجز المتواصل فى ميزانياتها ويعتقد البنك الدولى أن نقل ملكيه هذه الشركات الى القطاع الخاص سوف يعمل على تقليل المديونيه .

وفى تركيا فقد وضعت خطة لبيع القطاع العام بدأت بشركة الطيران الوطنيه ،واستخدمت حصيلة البيع فى تمويل مشروعات للخدمات الاجتماعية مثال ذلك مشروعات الاسكان ولقد كانت النتائج السيئه التى وصلت لها شركات القطاع العام فى تركيا سببا فى اللجوء الى هذا الحل لأن الحل الآخر كان الاغلاق التام لهذه الشركات .

وفى شيلى فلقد قامت حكومة الجنرال "بينوشيت" بعمل اعادة تنظيم للمشروعات العامه العملاقه التى تم وراثتها فى عام ١٩٧٣ من حكومة السلفادور الليندى ثم عرضت هذه المشروعات للبيع الى القطاع الخاص بشروط سخيه والآن تقوم الحكومه بهذا التصرف طبقا لبرنامج متأنى ولقد وضح تماما تأثر حكومه شيلى بالافكار البريطانيه التى تدعو الى خلق رأسمالية شعبيه وعموما يمكن القول أن هناك عدة نتائج أساسيه يمكن استخلاصها من هذه الحركة فى العالم :-

أ - ان اختيار طريقه البيع الى القطاع الخاص سوف تتوقف على دور الدوله فيما يتعلق بدرجة الرقابه التى تريدها الدوله . أى أن طريقة البيع سوف ترتبط بأهداف الدوله وما اذا كانت تسعى لتشجيع الاستثمار الأجنبى ،وفى أى حدود وبأى نسبه ، وفى أى مجال من المجالات الاستراتيجيه التى لا ترغب التخلى عنها .

ب - ان المخاطر الماليه التى يمكن أن تتعرض لها عمليه البيع سيمكن التغلب عليها وذلك بتنميه دور وحجم البورصه .

جـ - فى حالة بيع القطاع بواسطة طرح أسهمه فان مشكله طرح الأسهم بسعر متذبذب أى يخضع للمزايده فى البورصه أو عرضها بسعر محدد فان هذا الاختيار سيكون حساسا ويخضع للوضع المالى للشركه نفسها .

د - ان عملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص سوف تخضع لتأثيرات سياسيه واقتصاديه يتم فيها المقارنه بين ناحيتين أولاهما المصالح الاقتصاديه والقوميه العليا للبلاد وذلك بسيطرة الدوله على النواحى الاستراتيجيه والمحافظه على السياده وثانيهما الرغبه فى تحرير القطاع الاقتصادى ليستطيع الوقوف والصمود امام المنافسة العالميه وليستطيع الاستمرار والنمو فى التغيرات الدوليه المعاصره والمؤثره على المشروعات المختلفه .

المخاطر السياسيه للاستثمار فى الخارج :

حينما نتكلم عن المخاطر السياسيه للاستثمار الدولى ، فانه يتبادر الى الذهن ما يحدث على الساحه الدوليه الان فالثورة الايرانيه ،وأزمه افغانستان ،والاستيلاء على السلطة

فى نيكاراجوا والحرب الاهليه فى سان سلفادور او فى تشـــــاد كل هذه الأحداث ساهمت فى تعكير هذه العلاقات الاقتصاديـــــه الدوليه . وتأثرت الكثير من المشروعات بهذه الأحداث وخصوصـــا تلك التى تستثمر فى الخارج . وتتراوح هذه التأثيرات ما بيـــن الاغلاق الكامل للشركات فى الخارج الى عدم امكانية تحويـــــل فوائض راس المال ، وفى كثير من الأحيان عدم امكانيات التشغيـــل الأمثل .

ومما لاشك فيه ان هناك وسائل للحماية من هذه المخاطـــر ولعلها تكمن فى الاشتراك والحصول على ضمانات من هيئات معينـــه سواء حكوميه او مهنيه مثال ذلك ضمانات الاستثمار الخارجى فـــى الولايات المتحده الامريكيه ،والضمان الذى يقدمه بنك التجـــارة الخارجيه الفرنسى BFCE أو هيئة الكوفاس COFACE ولكن هذه الضمانات تشمل فقط الاستثمارات الجديده وليســـت القائمه بالفعل، كما تقوم هذه الهيئات بتصنيف البـــــلاد لاستبعاد بعضها من تغطيه المخاطر .

وفى الواقع فان الدراسات(١) والأبحاث المتضمنه للخطـــر

(1)-F.R.Root, US Business abroad and the political risks Business Topics, M,S.U.1968
- R.B.STOBAUGH, How to analyse Foreign investment Climates, Horvard Business Review, Sep-oct,1969

السياسى لم تبدأ الى نهاية الستينات. وفى عام ١٩٧٨، فلقد بدأت المنظمه الامريكية The conference Board تحت اشراف ستيفن كوبرن Stephen J. Kobrin فى اعداد دراسة متعمقه عن تحليل المخاطر السياسيه فى الشركات المتعددة الجنسيه الامريكيه الاصل .

ولقد تناولت هذه الدراسه ثلاثة جوانب هى(1) :-

-١- تنظيم وتقييم الخطر السياسى فى الشركات متعددة الجنسيه .

-٢- تكامل هذا الخطر وتناسقه فى عملية اتخاذ القرارات .

-٣- نتائج هذا التنظيم والتكامل على استراتيجيات الشركه .

ولقد قام الباحث باعداد قائمه استقصاء ارسلت الى ٤٥٥ شركة تم اختيارها طبقا لمعيارين أولهما أن يكون رقم الأعمال السنوى اكثر من أو يساوى ١٠٠ مليون دولار وأن تكون درجة نشاطها الخارجى مرتفعه . ولقد كانت الاجابات التى تلقاها الباحث عبارة عن ١٩٣ اجابه . ومن خلال هذه الاجابات تم اختيار عينه قطاعيه آخرى عبارة عن ٤٠ شركة وذلك لاجراء

---

(1) S. Kobrin, Assessing the political environment: An emerging Function in international companies, The conference Board, New York, 1980, P. 72.

مقابلات شخصيه متعمقه معهم . ولقد توصلت الدراسه الى أن هذه الشركات وهى تقوم بعمليه الاستثمار فى الخارج تزاول وظيفة تقييم الخطر ايضا توصل الى أن ٥٥ ٪ من شركات البحث يوجد فى هيكلها التنظيمى الرسمى وظيفة يزاولها عدة اشخاص لتقييم المخاطر . وتشترك هذه الشركات فى خصائص معينه أهمها أنها ذات حجم كبير ،وأن لها استثماراتها الكبيره فى الخارج ، وأن أغلب هذه الاستثمارات يقع فى المناطق الأكثر تعرضا للمخاطر السياسيه . ولقد وجد أن هذه المسئوليه الوظيفيه توجد فى قسم العمليات الدوليه فى ٩١ ٪ من الحالات ، كما تقوم بها أيضا الادارة الماليه فى ٦٩ ٪ من الحالات وفى قسم التخطيط فى ٤٨ ٪ من الحالات .

ولقد وجد أن تقييم ودراسة الخطر السياسى يتم بطرق مختلفة حسب الظروف المحيطه .

وفى فرنسا قام رينودكريسنت Reynaud CRessent بدراسة تجريبيه مماثله على الشركات الفرنسيه التى تستثمر فى الخارج لقياس ومعرفه وتقييم المخاطر السياسيه .(1)

ويمكن تقسيم المخاطر الرئيسيه التى تتعرض لها الاستثمار فى الخارج الى عدة انواع :

---

(1) B.Reynaud-cressent, L'organisation des groupes industriels francais face au risque politique a l'etranger, Ropport de synthese, 1981, P-10-15.

١- مخاطر عدم امكانية تحويل الفوائض .

٢- مخاطر الاعتداء على الملكيه

٣- مخاطر الحرب .

٤- مخاطر تغيرات سعر الصرف .

وعموما يمكن القول انه طبقا لنظرية الدفعه القويـــه Theory of Big-Push فان هناك تغيرات كثيـــره وجوهريه سوف تحدث نتيجة الاستثمار فى البلاد المختلفه ولاسيمـا الدول الناميه . ولذلك فمن المهم القيام بدراسة وتوقـــع نتائج هذا الاستثمار وما يترتب عليه من تغيير جوهرى فى الحياة الاجتماعية والاقتصاديه والسياسيه .

ويهتم المستثمر بدراسة مدى التواجد للمناخ الاقتصادى المناسب لجذب رئوس الأموال الأجنبيه ومدى تهيئة المنـــاخ وتقرير الاستقرار الاقتصادى والاجتماعى . ويرتبط هذا المنـــاخ بالدور الذى تلعبه سياسات الدوله المضيفه اما بتشجيـــع الاستثمار الأجنبى أو بالوقوف ضده . مثال ذلك اجراءات التأميم والمصادره لكثير من مصالح الشركات الاجنبيه مما يدفع الكثيـر من الشركات متعددة الجنسيه الى الاحجام عن الاستثمار فى الدو ل الناميه . وتتعلق المخاطر السياسية بالنواحى الخاصـــه بالمخاطر البيئيه Enviromental Risks والمخاطـــر السياديه أى المرتبطه بالسياده Sovereignty وهـــذه

المخاطر فى حد ذاتها غير قابله للقياس الكمى ، بالرغم من تأثيرها الواضح على مستقبل الاستثمار فى البلاد .

مخاطر عدم التحويل Inconvertibility Risks

وتعنى هذه المخاطر عدم قدرة الشركات متعدده الجنسية على تحويل أرباحها المحققه فى الفروع الاجنبيه بالبلد المضيفه الى المركز الرئيسى للشركة فى البلد الام . وتعمد الشركات الى اعداد الدراسات المستفيضه بقصد ادارة هذا الخطر أى منعه أوتقليله ويرجع تاريخ هذه المخاطر الى الفترة ما بعد الحرب العالميه الثانيه ، حيث أثرت الفجوه الكبيرة بين دول أوروبا وأمريكا والتى تمثلت : فى فجوه تكنولوجيه بين اقتصاد متهدم فى أوروبا واقتصاد قوى متطور فى امريكا وفى فجوه ماليه انعكست على زيادة العجز فى موازين المدفوعات لكثير من دول أوروبا الغربيه ،وعلى وجه خاص دول مسرح الحرب العالميه الثانيه ،ولقد انعكست هذه الفجوه على ميزان العمليات الجارية الأمريكيه الذى حقق فائضا وصل الى ٣٢ مليون دولار فى خلال الفترة من ١٩٤٦ - ١٩٤٩ ،وفى الجانب الآخر فقد حدث عجز كبير فى موازين مدفوعات دول أوروبا الغربيه نتيجه نقص الصادرات وزيادة الواردات والنتائج المباشره لكل هذا تمثلت فى ارتفاع الطلب الأوروبى على الدولار الأمريكى ،لتغطيه احتياجات دول اوروبا وسداد التزاماتها الاجنبيه ،مع وجود قدره فى عرض الدولار، ولذلك

عجزت الفروع الأوروبيه للشركات متعددة الجنسيه الأمريكيه عن تحويل الأرباح الى الشركة الأم بالعمله الأمريكيه وهى العملة القويه الرائده فى ذلك الوقت . ومن هنا كان لابد من استحداث طرق ادارة الخطر المتعدده والتى تسمح للشركات الامريكيه بأن تعوض عن خسائرها نتيجه عدم قدرتها على تحويل أرباحها المحققه وتبلورت الافكار بحيث أن هذه الشركات أصبحت فيما بعد تتطلب تقديم سلسله طويله من الضمانات لاستثماراتها فى أوروبا الغربيه ثم تطور هذا الوضع ليشمل جميع انحاء العالم .

وفى اطار التعامل مع دول أوروبا الشرقيه ،ودول العالم الثالث فان هذه المخاطر مازالت قائمه حتى الان . حيث تخضع تحويلات هذه الشركات لكثير من القيود وكثير من معوقات التحويل بالعمله التى ترغبها الشركة الأم . ولعل هذا مادفع الحكومه الامريكية الى توسيع النطاق الجغرافى لبرامج ضمانات الاستثمارات الامريكيه .

الاعتداء على الملكيـة

وتتعلق هذه المخاطر بالدور الذى تقوم به الدوله فى المشروعات الخاصه ،وبفلسفه الدوله فيما يتعلق بالمشروعات الاستثمارية الاجنبيه . فالدولة قد تتدخل بنزع الملكيه لبعض المشروعات Expropriation أو المصادره Confiscation للأموال ،أو تأميم المشروعات Nationalization وفى

كل هذه الاشكال فان الخطر يكمن فى انتقال ملكية الفروع نفسها الى البلاد المضيفه .ويتمثل هذا الخطر اما فى عدم تعويض الشركة عن انتقال الملكيه الى الدوله المضيفه أو فى تعويضها تعويضا غير متكافىء مع قيمة الاصول المستثمره وغالبا ما يكون هذا الخطر نابعا من الفلسفه الاقتصاديه التى تحكم تصرفات ادارة الدوله ؛ كما قد ينتج نتيجه تدهور العلاقات السياسيه التى تربط بين الدوله الام والدوله المضيفه ولقد شهد العقدين الخامس والسادس من هذا القرن حركات عنيفه بين دول العالم الثالث فى آسيا وآفريقيا وآمريكا الجنوبيه ضد المصالح الاجنبيه فى هذه الدول . ومن آشهر هذه الوقائع بما أعلنه الرئيس الشيلى السلفادور اللنيدى فى عام ١٩٧٠ امام البرلمان الشيلى بعد توليته للحكم - على رأس مجموعه من الماركسيين - عن رغبته فى تأميم كل الشركات متعددة الجنسيه الامريكيه . ولقد نتج عن ذلك مقتل السلفادور الليندى عام ١٩٧٣ ،ويعتقد الكثيرين بوجود دور ايجابى للشركات المتعددة الجنسيه فى هذا الاغتيال ، حيث اصبح يمثل خطرا على مصالحها فى العالم كله ،لو سار الاخرين على نفس خطة فى تهديد مصالحها وممتلكاتها .

<u>مخاطر الحرب</u> War Risks

- وتصاحب حالة الحرب عادة موجات من الفوضى داخل البلاد المضيفه ، مما يؤثر بلا شك على ممتلكات الشركة كما

ان حالة الحرب تؤثر على برامج الانتاج ، وبرامج التسويق مما ينعكس على الارباح الممكن تحقيقها كما قد يعرض الشركة للمخاطر . ولقد لجأت كثير من الشركات الى عدة وسائل تهدف الى تحويل هذا الخطر السياسى بطريقة تمكنها من ايجاد ضمانات الاستثمارات الاجنبيه المباشره . ويمكن اعطاء عدة امثله تعرضت لها الشركات المتعددة الجنسيه لهذا الخطر الاستثمارى ففى فترة الحرب الكوريه عام ١٩٥١ تعرضت الشركات لمخاطر الحرب وايضا تعرضت الشركات الامريكيه الى خسائر كبيرة نتيجه الحرب البارده بين المعسكر الشرقى والمعسكر الغربى . كما اثرت الحروب الاقليميه فى منطقة الشرق الاوسط سواء تلك المتعلقه بالنزاع العربى الاسرائيلى ، أو بالنزاع العراقى الايرانى على الموقف المالى للشركات المتواجده فى هذه المنطقه .

وهذا كله ما يفسر احجام الشركات الإجنبيه عن الاستثمار فى المناطق التى يتزايد فيها الصراع والتوتر ،وما يصاحب ذلك من حروب أو تهديد ابالحرب .

مخاطر تغيرات سعر الصرف

وترتبط هذه المخاطر بعلاقة عملتين لبلدين معينين ببعضهما وفى الواقع فانه طبقا للتحليل الذى قدمه منذ اكثر من خمسين عاما " كاسل" G. CASSEL والذى اعتمد فيه

على أنه تغيرات اسعار العمله بالنسبه لغيرها من العملات يعكس القوة الشرائيه الداخليه لكل عمله ، فهذه القوة الشرائيه هى التى تكسبها قوة تجاه العملات الاخرى • وتكون العلاقة كالاتى :-

المعدل الجديد للصرف = (المعدل الاطى للصرف × موشرات الاسعارالوطنيه / موشرات الاسعار الاجنبيه فى نفس الفتره)

وهذه المعادله تعطى موشراً فقط عن كيفيه قياس معدل صرف العمله الاجنبيه بالعمله المحليه ولكن هناك فى الواقع مخاطر يمكن أن يتعرض لها المشروع المستثمر نتيجه تغيرات سعر الصرف •

وتسعى المشروعات لاتباع فنون معينه (٢) لادارة مخاطر تغيرات سعر الصرف وتقوم هذه الفنون على اساسين أولهما له اتجاهات وصفيه وتقوم على امداد المسئولين عن الاستثمارات الخارجيه بفنون معينه للحمايه سواء ضد مخاطر تغير سعر الصرف ،وذلك بأن تطلب الشركة المستثمره أن يتم التحويل

---

(1) G.Cassel, The present Situation of the foreign exchanges, Economic Journal, March 1916.

(٢) لمزيد من التفصيل ارجع الى •
Mohamed Kamel EL KURDI , op. cit.,

بعمله معينه يتفق عليها ، سواء ضد مخاطر التغطيه .وثانيهما له اتجاهات تنبوءيه تتعلق بالمستقبل وتقوم على اساس حساب احتمالات تعرض الشركه لمخاطر سعر الصرف وذلك باختيار استراتيجيه لادارة مخاطر تغيرات سعر الصرف او لمعالجه المحاسبيه للمخاطر . ولسوف يتم معالجة هذا الموضوع بالتفصيل فيما بعد عند معالجة موضوع الجدوى التمويليه .

الفصل الثالث

الاطار العام للاستثمار فى مصر

- مقدمه
- سياسة الانفتاح الاقتصادى
- الجوانب الايديولوجية والسياسيه لسياسة الانفتاح
- الجوانب الاقتصادية والمالية للسياسه .
- توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد .
- الموقف الحالى .

الفصل الثالث

الاطار العام للاستثمار فى مصـــــــــر

مقدمـــــه

ظل الاقتصاد المصرى لفترة طويله ، بعيدا عن التكنولوجيا العصريه ، وظل منغلقا على نفسه حتى عام ١٩٧٣ .فلقد خضعـــت الفترة السابقه لعام ١٩٧٣ لكثير من السياسات المتشدده فـــى شكل قيود مفروضه على الاستثمار ، وصاحبتهاحركة تاميم رأس المال الاجنبى ، ووضع حدود للدور الذى يمكن ان يلعبه رأس المـــــال الوطنى الخاص . ولقد شهدت الفترة السابقة على عـــــام ١٩٧٣م ازدياد ملحوظا لدور الدوله فى التخطيط ، ووضع القواعـــــد المنظمه للتنمية الاقتصادية ، وازدياد دور القطاع العام فـى النسيج الاقتصادى المصرى .

ولكن القطاع العام لم يستطيع القيام بالدور الذى أوكل اليه فى عملية التنمية الاقتصادية ، واثبت عجزه عن تحقيـــق المعدلات المستهدفه للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولقـــد صدر القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ فى شأن استثمار المال العربـى والمناطق الحره ، استجابة للرغبات المتعدده للمنظميـــــن والمستثمرين والمتعاملين فى سوق الاستثمار المصرى ، والذيـــن اكدوا امكانية قيام القطاع الخاص بالاضطلاع بدور فعال فـــى

عملية تنمية الاقتصاد القومى . ولقد تضمنت احكام هذا القانون عدم جواز فرض الحراسه على المال المستثمر طبقا لهذا القانون كما اضاف بعض المزايا الاستثمارية للمشروعات واهمها الاعفاء من ضريبة الارباح التجارية والصناعية لفترات معينه .

ولقد كانت للتطبيقات العملية للقانون رقم ٦٥ لعام ١٩٧١ مشاكل متعدده . فلقد اثبت قصوره عن حل كثير من المشكلات نتيجة عدم وضوح نصوصه وغموضها مما استدعى استصدار القانون رقم ٤٣ لعام ١٩٧٤ والقوانين المعدله له فى شأن استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحره ، وتبنى الدوله سياسة الانفتاح الاقتصادى وتشجيع القطاع الخاص .

سياسة الانفتاح الاقتصادى (١)

بعد اكثر من خمس وعشرين عاما من حروب متواصله ، يمكن اعتبار عام ١٩٧٤ كنقطة البدايه لسياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر . ففى هذا العام تم صدور القانون ٤٣ لعام ١٩٧٤ .

ولقد هدفت هذه السياسه بصفه عامة الى اعطاء القطاع

---

(١) لمزيد من لتفصيل راجع الى

M.Kamel EL KURDI, La politique d'ouverture Economique Et les possibilities d'investinement En Egypt, CRC, Paris, 1981.

الخاص المكان الذى يليق به بجانب القطاع العام . حتى يمكن ان يقوم القطاع الخاص بدورة المطلوب فى التنمية الاقتصادية والاجتماعيه وفى تجميع المدخرات الخاصه ، وحتى يتمكن من ضمان سوقا وطنيا للاستثمارات فى مصر فى اطار استراتيجيه كامله للتجارة الخارجيه ، تهدف الى تشجيع الصادرات والواردات

ويسمح القانون ايضا لرأس المال الاجنبى والعربى أن يجد له مكانا داخل البلاد " .

ان تحليل هذه السياسه من الصعوبة بمكان وذلك لحساسية هذا التحليل من ناحيتين : اولهما ان فترة التطبيق مازالت قصيره . فان هذا الانفتاح لم يبدأ الا منذ سنوات قليله لم تزد عن اثنى عشر عاما ، وليس من الواضح تماما ان هيكلا اقتصاديا معقدا يمكن ان يتحرر تماما فى هذه الفترة ، كما أن تأثير الممارسات البيروقراطية للجهاز الادارى المتأثر تماما بهذه الممارسات لايمكن ان يتم استبعادها بسهوله - وثانيهما أن هذا التطبيق مازال يثير كثير من الجدل فى المجتمع المصري. ولكل هذه الاسباب فان النتائج الاولية قد تبدو سلبيه ، وخصوصا فيما يتعلق بالقطاع الصناعى ، ولكن هذا الوضع لايكفى لاعطاء المبررات الكافيه المؤهله لتقديم رأى نهائى وتقييم نهائى لهذه السياسه .

وفى الواقع فان كل الامال والتطلعات التى يعبر عنها

الخبراء الوطنيين والاجانب ترتكز على امكانية عبور الاقتصاد المصرى الى اقتصاد متنوع ، يعتمد على عنصرين اساسيين يمثلان الدعامتين الاساسيتين للاقتصاد المصرى وهى : القطاع الزراعى والايدى العامله المتوافره والمدربه ، مما يمكن ان يسمح لمصر أن تصبح القاعدة الصناعية الاساسيه فى الشرق الاوسط

الجوانب الايديولوجية والسياسيه لسياسة الانفتاح

مما لاشك فيه انه يوجد تفاعل متبادل التأثير بين النواحى الدبلوماسيه والعسكرية ، والاقتصادية للحكومة ، فكل سياسة تبدو وكأنها حلقه مكمله لغيرها من الحلقات وشرط اساس لنجاح السياسه الاخرى . هذه السياسه التى تم وضعها فى بداية السبعينيات ، مازالت باقيه دون تغيير . وتقوم هذه السياسه على اساس ايديولوجيه تحرير الاقتصاد بحيث تقوم على اساس توسيع القاعدة الاقتصادية للسماح بمزيد من المشاركه للقطاع الخاص ، وتحرير القدرات الفرديه بحيث تنطلق لتحقيق المزيد من الابتكار . وتشجع رأس المال العربى والاجنبى فى المشاركة فى تنمية البلاد بالاستثمار فى المشروعات ذات الاولويه .

ويمكن تقديم بعض الامثله الداله على تكامل السياسه الحكوميه طوال هذه الفترة واتساقها مع بعضها البعض ، ففى المجال الداخلى يمكن ملاحظة تقلص الدور الذى كان يلعبه اليسار قريب الفكر بالماركسيين وذلك عقب الحركة التصحيحيه فى

١٥ مايو ١٩٧١ ، كما يلاحظ ايضا اختيار بعض الشخصيات المعروفة بميولها التحررية ولاسيما فى تحرير الاقتصاد وذلك لشغل بعض المناصب الحكومية .

وفى مجال السياسة الخارجيه فلقد لوحظ انقلاب كبير فى العلاقات التى تربط مصر بالقوتين العظميين . فلقد الغت مصر فى مارس ١٩٧١ الاتفاقيات العسكرية واتفاقية الصداقة التى كانت تربطها بالاتحاد السوفيتى ونتيجة هذا الالغاء تم طرد الخبراء السوفييت فى يوليه ١٩٧١ وكذلك الحظر المفروض على تصدير القطن لروسيا فى اغسطس ١٩٧١ كما تم اغلاق القنصليه السوفيتيه فى ديسمبر ١٩٧١ .

وعلى الجانب الاخر فان العلاقات مع الولايات المتحده الامريكيه تحسنت كثيرا وبسرعه كبيره ولقد بدأت مظاهر هذا التحسن منذ زيارة الرئيس نيكسون لمصر فى يونيه ١٩٧٤ . وكذلك انعكست فى شكل المساعدات الامريكيه الكبيره المقدمه للحكومه المصرية وكذلك الدور الكبير الذى لعبته الولايات المتحده الامريكيه فى المفاوضات بين مصر واسرائيل . وذلك بقصد وضع حد سلمى للصراع الذى كان يضغط بشده على الهيكل الاقتصادى .

ولقد مهدت حرب اكتوبر ١٩٧٣ لسياسة الانفتاح الاقتصادى فبالرغم من صعوبة توضيح العلاقة بين هذه الحرب وماترتب عليها

من معاهدة السلام وبين سياسة الانفتاح ، لكن مما لاشك فيه انه يمكن ارجاع البطء فى ظهور النتائج الايجابية لهذه السياسه الى مخاطر عدم التأكد والتى نشأت من فترة استمرارالنزاع العسكرى ، ولقد انعكست هذه النتائج على تعطيل حركة الاستثمارات . وبالعكس فان حرب اكتوبر والتى تلتها مباشرة سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ثم تلى ذلك ابرام معاهدة السلام مع اسرائيل . ولقد قامت هذه السياسه على فرض ان المعاهدة سوف تخلق لها جو النجاح المؤكد .

كما تعتبر ورقة اكتوبر بمثابة التعبير الايديولوجى عن هذه السياسة الجديده ولقد تم تحرير هذه الورقة فى اعقاب حرب اكتوبر ١٩٧٣ . ولقد حددت الورقة عشر بنود اساسيه للبلاد فى مسيرتها نحو عام ٢٠٠٠ وأهم هذه البنود : الانفتاح الاقتصادى فى الداخل والخارج ، والتخطيط العام والكفء ، وتدعيم القطاع العام ، والتنمية الاجتماعية وتكوين الفرد المصرى العصرى .

الجوانب الاقتصادية والمالية للسياسة

يتميز الاقتصاد المصرى بسيطرة القطاع الزراعى واحتلاله لدور هام ، وبالرغم من ذلك فان لمصر تاريخ عريق فى مجال التصنيع الخفيف والثقيل . وتقوم كل التطلعات على اساس بناء قلعة صناعيه حديثه فى مصر .

والحقيقه انه بعد تجميد المساعدات المالية العربية كرد فعل لمعاهدة السلام ، فان المساعدات الغربية من امريكا واوروبا قد تضاعفت وطبقا لتقارير البنك المركزى المصرى ،فان المساعدات والقروض التى حصلت عليها مصر من الدول الغربية فى عام ١٩٧٩ وحدها بلغت ٢٠٦٤ر٤ مليون دولار - (ويمثل هذا الرقم جملة القروض او المساعدات التى تقررت لمصر فى هذا العام وليس مقدار ماتم استخدامه فعلا من هذه القروض)٠

ولقد قدمت المجموعة الاستشارية للبنك الدولى والتى اجتمعت في باريس فى ١٩ ، ٢٠ ديسمبر ١٩٧٩ تقريرا اوصت فيه بمواصلة تقديم المساعدات والقروض الدوليه لمصر، ولقد بلغت حجم هذه المساعدات والقروض الى ٥ر٢ بليون دولار فى عام ١٩٨٠ منها ١ر٢ بليون دولار من امريكا وحدها ٠ وكما دعت الحكومة المصرية الدائنين الى اجتماع فى يناير ١٩٨١ ٠ ولقد حل هذا الاجتماع محل اللقاء التقليدى للمجموعة الاستشاريه للبنك الدولى والذى يجتمع سنويا لتحليل الوضع الاقتصادى للبلاد ٠ ولقد ترجم هذا الاجتماع رغبة السلطات فى مصر فى توضيح التقدم الذى حققه الاقتصاد القومى ، كما ترجم ايضا الاراده السياسيه فى ارسال رسالة اعلاميه اقتصادية الى العالم كله مؤداها "ان مصر وان كانت تعتبر دوله ناميه تحتاج الى المساعدات : الا انها يمكن ان تكون مغريه لاجتذاب رأس المال الاجنبى

ان التقدم الذى حققه الاقتصاد المصرى فى السنوات السابقه يدل دلاله واضحه على قدرة استيعابيه لهذا الاقتصاد ولاسيما للمشروعات الاستثمارية الجديدة .

والجدول التالى يقارن بين توزيع الانفاق على الاستثمارات فى القطاعات المختلفة فى خلال الفترة ١٩٧٨/١٩٨٢ ، ١٩٨٠/١٩٨٤ -

القطاع	٧٨- ١٩٨٢ ٪	٨٠ - ١٩٨٤ ٪
الزراعة والرى	٨ر٦	١١ر٥
الصناعة والتعدين	٢٣ر٧	٢٠
البترول	٣ر٥	٣
الكهرباء	١ر٩	٢ر٥
التعمير	١ر٢	٢ر٥
النقل والاتصالات	٢٢ر٦	٢٢ر٧
قناة السويس	٤ر٧	٢ر٣
التجارة والتمويل	٢ر٢	١
الاسكان	١١ر٩	١١٨ر٥
الخدمات	٩ر٦	٩ر٥
المجموع	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

ويلاحظ انه بجانب الاهمية الكبيره المعطاه للنقـــــل والاتصالات ، فان هناك أهمية كبيره اعطيت لقطاع الزراعـــة والاسكان ، كما يلاحظ تقلص الانفاق فى مجال الصناعة والتعدين .

وهذه المؤشرات الاستثمارية تدل دلاله واضحه على اسلوب الحكومة فى علاج مشاكل المجتمع ، ولاسيما تلك المرتبطة بزيادة السكان . فهذا العدد الهائل من السكان يحتاج للغذاء والمساكن

وهذا مايخلق مجال للاستثمار فى هذين القطاعين وغيرهـــا من القطاعات المرتبطه .

ولقد بلغ الانتاج الصناعى ٣٤٣٢ مليون جنيه مصرى فـــى عام ١٩٧٦ منها ٢٣٩٢ مليون جنيه يخص القطاع العام و١٠٤٠مليون جنيه للقطاع الخاص . ولكن لوحظ ان معدل النمو للقطاع الخـاص وصل الى ٢٣ ٪ بينما بلغ معدل نمو القطاع العام ١٦ ٪ .

توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد .

مما لاشك فيه ان مصر بسكانها ، وبقيمة الكوادر التـــى تعمل فيها ، وبالمكانه الخاصه التى يمثلها تاريخها الصناعى الطويل ، وحضارتها العريقه ، تحتل مكانه متميزه تصل بهـــا الى الصدارة فى الشرق الاوسط . ولعل هذا ، يفسر الفائـــــده السياسيه التى يمكن ان تعود على دول العالم ، ولاسيمـــــا الولايات المتحده الامريكيه من توطيد علاقاتها مع مصر ، وتشجيع

مواطنيها على الاستثمار فى مصر .

وتواجه سياسات الاستثمار فى مصر مشاكل متعدده لعل أهمها : الموقف المالى ، والذى يتمثل فى اختلال توازن ميزان المدفوعات الجاريه . ولكن يمكن ان يلاحظ ان هناك استمرارفى تدفق المساعدات الماليه لمصر من الحكومات والمنظمات المختلفه .

هذا بجانب ان الدخل الخاص بمصر يعطى مؤشرات بالنمو والتزايد ، وتأخذ هذه المؤشرات اتجاهات ايجابيه ، حيث تتزايد صادرات البترول ، والسياحه ، ورسوم المرور فى قناة السويس ، يضاف الى ذلك مدخرات المصريين العاملين بالخارج .

وفى الاجل القصير فان الموقف المالى للاقتصاد المصرى مطمئن ، ولكن هذه الصورة تختلف لو تم النظر الى المستقبل البعيد ، فهناك انفجار سكانى رهيب ، يصل بسكان مصر الى حوالى ٥٣ مليون نسمه ، وفى القاهرة وحدها يصل عدد السكان الى اكثر من ١٢ مليون نسمه . كما ان هؤلاء السكان يعيشون ملتحمين فى منطقة جغرافية محدوده ، مما يضع السلطات المسئوله فى موقع صعب يساعد على تضخيم المشكلة مع مرور الوقت . فهناك احتياجات متعدده للسكان من حيث الاسكان ، والغذاء ، والتى تتزايد مع مرور الوقت . ولعل هذا ، يؤيد ضرورة البحث عن حل عاجل لمشاكل السكان ، ولابد من اشتراك كل المستويات الفكرية والادارية فى الدوله فى البحث عن حل مناسب يحقق

الاتساق والتوافق مع التقاليد والعادات والقيم الدينيه والاخلاقيه للبلاد . ويمكن اختتام هذا التحليل بأن هناك مستقبل جديد يواجه مصر ، مستقبل ملىء بالمشاكل من جميع الانواع ،وهذا مايستوجب تجنيد كل الامكانيات الرسميه والشعبيه لمواجهة هذه المشاكل .

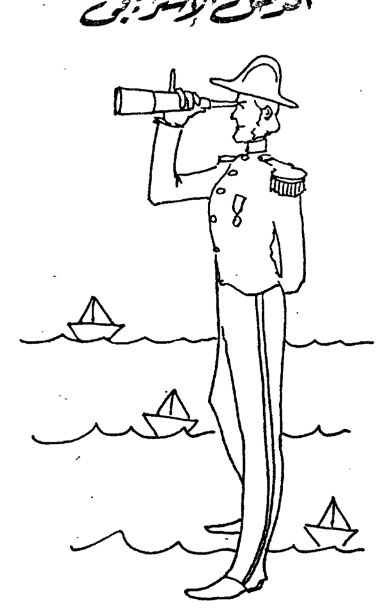
الموقف المالى :

لقد اختتم خبراء البنك الدولى المشهورين بعراقتهم وجديتهم لتقاريرهم التى قدموها عن الاقتصاد المصرى فى عام ١٩٨٠ بأن الاداء الاقتصاد المصرى فى السنوات السابقة يدعو الى كثير من التفاؤل والحذر ، التفاؤل حيث ان معدل النموالاقتصادى يقع بين ٨ ٪ ، ١٠ ٪ ، كما ان معدل الاستثمار والانتاج يزيد بطريقه منتظمه ، كما وأنه بالرغم من توقف المساعدات العربيه التى كانت تقدم لمصر فى صورة دعم الا أن موقف ميزان المدفوعات يتحسن بطريقة ملحوظه . وفى نفس الوقت يدعو الى الحذر لان مصر وهى تقوم بعملية التنمية فهى تواجه مشاكل تزايد السكان ، وتواجه عجز البنيه الاقتصادية الاساسيه والخدمات الضروريه للاستثمارات مثال ذلك الطرق ، والمواصلات ، والتليفونات ، وجميع انواع الخدمات الاخرى ... الخ ، وفى نفس الوقت تواجه مشكلة عدم وجود رأس المال الوطنى الكاف لمواجهة هذه المشاكل.ولمواجهة كل هذه المشاكل فان مصر فى حاجة كبيره الى رأس المال الاجنبى.

هذا بجانب ضرورة اتباع مجموعة من الاجراءات الاقتصادية للبحث عن حل لمشكلة التضخم ، ولايجاد حل ايجابي لمشكلة الادارة في القطاع العام وبخلاف هذا الحذر الذي يمكن تفاديه ويمكن التخطيط له ، وعمل للاستراتيجية المتكاملة للتنمية التي يجب أن تحتوى على اطار عام للاستثمار. ويكمن الحل الفعال لكثير من هذه المشاكل في ضرورة الانفتاح وتدعيم هذه السياسة للتعامل مع العالم الخارجي بحيث يمكن تحقيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالرغم من المشاكل التي تصادفها مصر فان المناخ العام والامكانيات المتاحة ولاسيما توافر عنصري العمل المدرب الكفء ، والطاقة الاستيعابية للسوق ، يمثلان اطارا مشجعا للاستثمارات الاجنبية في البلاد بشرط وجود استراتيجية متكاملة . كما ان تعاظم الدور الذي بدأت تلعبه مجموعات توظيف الاموال الوطنية كمجموعة الريان ، ومجموعة الشريف في تجميع المدخرات الوطنية في الداخل ، ومدخرات المصريين العاملين بالخارج يعطي مؤشرات هامة على جهود الاستثمارات في مصر . كما ان القرارات الاخيرة التي اتخذتها الحكومة بتخفيض قيمة الجنيه المصري في مقابل العملات الاجنبية الاخرى ولاسيما الدولار ، تمثل حلولا واقعية تساعد على اجتذاب رؤس الاموال الاجنبية ويساعد ايضا على تشجيع المصريين العاملين بالخارج على توجيه مدخراتهم للسوق المحلي . ولقد ساهمت هذه القرارات في تحديد سعر الصرف العادل والقضاء على السوق السوداء.

STRATEGIE

المدخل الإستراتيجي



الباب الثانى

المدخل الاستراتيجى فى دراسة الجدوى

الفصل الرابع : الاستراتيجية ودراسة الجدوى

الفصل الخامس : المدخل الاستراتيجى ودراسة الجدوى المبدئية

الفصل الرابع

الاستراتيجية ودراسة الجدوى

- المقصود بالاستراتيجية
- الاستراتيجية وجدوى الاستثمار
- الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع
- التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى

الفصل الرابع

الاستراتيجية ودراسة الجـــدوى

المقصود بالاستراتيجية

مما لاشك فيه أن المستثمر يهتم بوضع استراتيجية متكاملـه لمشروعه الاستثمارى ، وسواء كان هذا المستثمر يرغب فى اقامة مشروع جديد تماما ، أو يرغب فى اضافة وحده انتاجية جديـــده الى مشروعه القائم ، فان على القائم باعداد الجدوى أن يضــع دراساته فى اطار استراتيجيه موحده متكامله . ولذلك فمـــن المفضل فى هذا المجال ان نقدم عرضا مبسطا لما يقصـــــد بالاستراتيجية . فالاستراتيجية فى الواقع تمثل حجر الزاويـــه الذى على اساسه يمكن للمستثمر ان ينطلق فى آداء نشاطه . وهى بهذا المعنى تمثل مجموعة من الاختيارات والاولويات والتعهدات التى يجب تحديدها بقصد تسهيل الوصول الى تحقيق عدة اهـــداف محدده . وهكذا فان الاستراتيجية تغطى النواحى التالية : -

- تحدد الانشطة التى يتمكن من خلالها المتنظيم ان يعيـــــش ويحقق اعماله .
- وتحدد محور النمو الذى يشير الى الاسلوب الذى يمكـــــن بواسطته تحقيق نمو المشروع .

- وتحدد الاهداف الفنية والمالية والبشريه التى يحاول المشروع تحقيقها والوصول اليها .
- يحدد التفاعليه Synergie اى التكامليه بين العناصر والوظائف التى يبحث فيها - ويمكن القول بوجود تفاعليه تكامليه مضاعفه ، اذا كان التفاعل بين عنصرين يعطى نتائج اكبر من حاصل جمع هذه العناصر اذا اخذت منفرده ، ويمكن التعبير عن التفاعليه التكامليه بعلاقة ٢ + ٢ = ٥ .
- يحدد القدرات والامكانيات التى يتميز بها المشروع والتى على اساسها يمكن ان ينطلق بكل جهوده .

وهكذا تحتاج التنظيمات مهما كانت نوعياتها الى تحديد دقيق لما تفعل ، وكيفية آداء ماستفعل ، وعلى ماذا ستركز جهودها . وعلى سبيل المثال فمشروع تصنيع السيارات يتحدد أو يعرف على انه " المورد لمنتجات وخدمات تسمح او تسهل نقل الاشخاص والبضائع " وهذا هو مايطلق عليه فى لغة الادارة بمهمة او نشاط الشركة .

ويمكن ان تتحدد الانشطة الحالية لهذا المصنع فى تصنيع السيارات وبيع خدمات التأمين والائتمان ، ولكنه فى المستقبل يمكن ان يتسع النشاط ليشمل اوجه آخرى . وهكذا فان المهمة أو أوجه النشاط تسجل الاطار العام للنشاط الذى يمكن ان يعمل فيه المشروع .

وفى اطار الانشطة المحدده للمشروع يجب على الادارة ان تحدد عددا من الاهداف فى شكل نمو أو ربحيه ومساهمة اجتماعيه .وعلى سبيل المثال يمكن للمشروع ان يصبح من الان حتى١٩٩٥ ضمن اكبر خمس مشروعات لصناعة السيارات فى العالم ، أو أن يصبح اكبر من يحقق عائد على رأس المال فى القطاع الذى يعمل فيه واخيرا العمل على تنمية وزيادة فرص العماله فى المناطق التى تعانى من البطالة - وحتى يتمكن المشروع من بلوغ اهدافه فى أحسن الظروف فان عليه ان يوجه اعماله باستخدام افضل الامكانيات المتاحه واستخدام افضل الطرق التى يجب استخدامها ، مثال ذلك : الطابع الجمالى للسيارة ، الخدمات بعد البيع ، شبكة التوزيع ، المفهوم الفنى ، سمعة السيارة وشهرتها . وعليه ان يستخدم الامكانيات التى يتميز بها عن غيره . واخيرا ويفضل خدمات التأمين والائتمان فان المشروع يمكن ان يقترح مجموعة من الخدمات التى تتكامل بعضها مع البعض الاخر مما يسمح له بتحقيق قدر كبير من التفاعل والتكامل . Synergie

الاستراتيجية وجدوى الاستثمار :

ويواجه المشروع سؤلا حول نوعية النمو الذى يمكن تبنيه ويجد نفسه امام عدة اختيارات يمكن ان يلجأ الى التنويع اى اقتراح انشطة جديدة مثال ذلك فتح سلسلة مطاعم والتعامل مع نوعيه اخرى من المستهلكين تختلف عن النوعيه الاولى التى يتعامل

معها عادة ، أو الى الابتكار Innovation بمعنى اقتراح سلعة أو خدمة جديدة مثال ذلك : اختراع سيارة الكترونيه جديده تقدم الى جمهوره العادى الكلاسيكى ، أو المنافسه وذلك بالتوسع فى السوق الحالى الذى يتعامل فيه بنفس السلع . والتوجه الى جمهور اعرض من الجمهور الحالى والذين يمكنهم ان يكونوا مهتمين بالسلع التى يقدمها وبالتالى الدخول فى منافسة مع الشركات الاخرى ، أو الدخول فى اسواق جديده سواء كانت هذه الاسواق داخل الدوله او خارج حدود الدولة .

وتمثل هذه الاختيارات مايطلق عليها استراتيجية المشروع وترتبط الاستراتيجية بمجموعة من الانشطة الفرديه ، فقرار المشروع " الموسيقى " Music Hall بالدخول فى الانتاج السينمائى يمثل بالنسبة له اختيارا استراتيجيا ، يتشابه فيه تماما مع منتج السيارات الذى يحاول ان يدخل فى نشاط تأجير السيارات . فالمشروع الخاص بانتاج السيارات يحتاج الى هيكل تنظيمى وطرق واساليب ادارية ، ونظم ، وخطه ، وخطط ونظم للرقابة تختلف عن المشروع الذى يقوم بادارة العروض . ولسوف تختلف الطرق المتبعه من مشروع لاخر .

وحتى يمكن وضع استراتيجية فلابد من اتباع مجموعة من الطرق التى تسمح بتمويل واستخدام الموارد التى يمتلكها

التنظيم من موارد البشرية ومواد ، ونقود ، ومنتجات وخبرات
وطبقا لهذه الطرق المستخدمه فان التنظيم سوف يتبنى اسلوب
للادارة مختلف ومتلائم مع اداء هذه الانشطة بما يسهم فى تحقيق
الأهداف .

وعلى ذلك فاذا كانت الاستراتيجية تؤثر بطريقة مؤكده على
اسلوب الادارة وعلى وظائف المدير فان اسلوب الادارة وممارسات
المدير تؤثر ايضا على اختيار وتكوين الاستراتيجيات(١). ففى
الحقيقة وبسبب القرارات المسبقه لتحوير وتشكيل المعلومات
ولاختلاف مواقع السلطة ، ومراحل اتخاذ القرار ، فان اسلوب
الادارة يشكل تأثير كبيرا على تكوين الاستراتيجية .

وهكذا فان هناك اربع اسئلة رئيسيه يجب أن توضع :ماهى
الامكانيات السوقيه المتاحه أى ماذا يمكن عمله ؟ وماذايمكننا
نحن عمله ؟ وماذا نريد أن نفعل ؟ وما الذى يجب فعله . فالسؤال
الاول يدور حول امكانية التنفيذ ، يمكن ان يمد المستثمر
بالتحليلات المختلفة عن الامكانيات والفرص المتاحه والضغوط

(١) I.Ansoff, Corporate strategy, Mc Graw Hill,
N.Y, 1969.
- G.Mursche, La relotion entre Strategie et
stracture, Revue economique, No 1, 1974.

ء القيود التى تحيط بالمشروع ، فان نشاط أى قطاع من القطاعات يتوقف بدرجة كبيره على حجم الطلب فى السوق على مجموعة السلع أو الخدمات التى ينتجها القطاع ككل . هذا الطلب فى حد ذاته يتوقف بدوره على رغبات ومتطلبات المستهلكين المرتقبين وعنصر آخر يشكل نشاط القطاع وهو عنصر العرض المتاح ، وامكانيات المنتجين الحاليين وقدراتهم على التوسع والنمو وهو مايجب دراسته ايضا . كما ان تحليل هيكل التكلفة وهيكل الانتاج السلعى او الخدمات فى المشروع يجب أن يتم بالمقارنه مع الصناعة فى القطاع ككل . وهل الابتكار والتقدم التكنولوجى يمكن أن يعدل سلوك العرض ويجب ايضا ان يؤخذ فى الاعتبار عند تقويم المخاطر والفرص التى يمكن ان يقدمها المشروع . واخيرا فان الشروط التنافسيه : كحجم المشروع ، وأهميته فى القطاع وعدد المشروعات المنافسه ، ودرجة العدوانيه التجارية للمشروعات وشروط الدخول الى هذه الصناعة ، وتنظيم هذه الصناعه ، والموانع القانونية ، ومجموعات الضغط ، كالنقابات والمستهلكين ومدافعى البيئة ، هذه العوامل تؤثر على امكانيات نجاح المشروع ويؤدى هذا التحليل لهذه العوامل على مساعدة المشروع لاكتشاف نواحى النجاح والفرص المتاحه .

ففى بعض القطاعات يجب اجراء كثير من البحوث والدراسات لتقييم وتنمية فرص النجاح بينما فى قطاعات اخرى فيكفى تحقيق

نوع من علاقات الثقه مع مجموعات الضغط . وفى قطاعات اخرى فـأن فرص طرح منتجات جديده للمستهلك الحالى تكون جاهزه ومدروسه وبالعكس ففى بعض القطاعات تكون العمليه وهى مجرد فتح اسواق جديده للمنتجات الحاليه .

الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع

ان الفرص والتهديدات أى الضغوط وعوامل النجاح التى يمكن استنتاجها بالتحليل السابق يجب أن يتم مقارنتها بامكانيات المشروع وبمقدرته وايضا برغبته فى استخدام هذه الامكانيات والمقدره ، ماذا يمكن انتاجه ، وماذا نرغب فى انتاجه ؟ويتحدد بذلك موقع المشروع فى السوق ، الذى يؤكد موقفه التنافسى على الخطة التجارية : المنتجات التى يقدمها للسوق ، شبكة التوزيع الاسعار ... الخ . كما ان امكانيات المشروع وموارده المتاحه تعطى له موقعا متميزا فيما يتعلق بمجموعة العمليات التى يقوم بها كالانتاج وبآفاق اخرى كالتمويل وطرق التنظيم ،وطاقات على اجراء البحوث ،... الخ . يضاف الى ذلك ان رغبات المديرين وتطلعاتهم ومعتقداتهم أو بمعنى آخر نظام القيم الموجوده لدى المديرين ، يؤثر بلا شك على الاختيارات وعلى الاسلوب المتبع فى تحديد الاستراتيجية ، مثال ذلك يعمل بعض المديرين الى تفضيل النمو ، بينما يعمل البعض الاخر الى تفضيل الربح والبعض الاخر يفضل خدمة العملاء ، او ضمان حد معين للتوظف ، او توزيع عدد

من الاسهم على المساهمين ... الخ . وهكذا يتأكد ان سلــــوك المديرين وطرق تصرفهم تؤثر بدرجة كبيره على توجهات المشـروع وماذا سيفعل المشروع ، وبمعنى آخر فان الاستراتيجية المتبنـاه هى نتيجة التفاعل بين ثلاثة عناصر : -

(أ) الفرص والتهديدات او العوائق فى المحيط

(ب) نقط القوة او الضعف الموجوده داخل التنظيم نفسه .

(ج) معتقدات ورغبات المديرين والقادة بالمشروع .

يضاف الى هذه العوامل عامل آخر هو التفاعليه Synergie وحتى يمكن اداء كل نشاط من انشطة المشروع على خيروجه فـــان هناك مجموعة من الجهود الهامة التى يجب ان تبذل . ولذلك لابد من البحث عن الطريقه المثلى للتفاعل والتزاوج بين هذه الجهـود المبذوله . مثال ذلك المشروع الذى يستخدم بالنسبة لتسويق بعض منتجاته قوى بيعيه متخصصه لكل نوع من انواع المنتجات ، سيجد نفسه فى موقف أفضل للحصول على تفاعليه Synergy تجاريـه مع ذلك فيجب عليه السهر على ان تكون الجهود المبدوله متسقـه Compatibles بعضها مع البعض الاخر أو بمعنى آخر التأكيـد ن انه ليست هناك Synergy تفاعليه سلبيه . وهكذا فـــاذا ان المشروع متخصصا فى انتاج السلع عالية الجوده " لوكــــس Luxe " ولاسباب تدفعه الى توسيع رقعة السوق قرر طرح بعـض

المنتجات الاقل جوده يمكنه ان يحصل على تفاعليه Synergie سلبيه ، فالخط الجديد للمنتجات الاقل جوده - سوف يستفيد تماما من صورة المنتجات القديمه الحاليه عالية الجوده ، لكن هناك مخاطر كبيره فى تعرض هذه الاخيرة للاهتزاز فى نظر المستهلكين نتيجة طرح المنتجات منخفضة الجوده . وفى هذه الحالة فانه خلاف للمثال يمكن الحصول على نتائج أفضل لو تم تسويق كل نوع من السلع بواسطة فريق منفصل عن الاخر .

التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى

وهناك عدة طرق واساليب ابتكرت بواسطة عدة شركات صناعية كبيره كشركة جنرال موتورز General Electric وشركة شل وبواسطة عدة بيوت خبره متخصصه فى الادارة كمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group ومجموعة آرثر دى لتل Arthur D. Little . وتتبلور هذه الطرق فى تقديم الوسائل التى تسهل عملية التحليل الاستراتيجيى . وفى هذه الطرق فاننا نجد مجموعة من المفاهيم الاساسية مثال ذلك " الموقع التنافسى" Aittrait du Secteur ، ودرجة نضج النشاط ، والنصيب النسبى فى السوق وبصفة خاصة مركز النشاط الاستراتيجى .

ويمكن تعريف مركز النشاط الاستراتيجى بأنه عبارة عن تزاوج انسجامى Couple homogene المنتج والسوق ، ويمثل هذا

المجموع التزاوج مكوناته استراتيجية متشابهة.(١) وتقوم الفكـرة الاساسيه على اساس تقسيم مراكز النشاط الاستراتيجية طبقـا لبعدين : البعد الاول هو الموقع التنافسى الذى يمكن ان يقاس بمعرفة النصيب النسبى للمشروع فى السوق بالنسبة للمنافس الاول (الشركة الاكبر فى القطاع) أو بناء على تقسيم لهذا الموقع (وينقسم الى (قوى - متوسط - ضعيف) . والبعد الثانى هو الموقف أو درجة الانجذاب الى النشاط L'Attrait de L'activite مقاسا بدرجة النمو فى القطاع ودرجة نضج المشروع فى(دخول نمو - نضج - اضمحلال) او مقاسا بدرجة التقدم فى هـذا الانجذاب او التوغل (قوى - متوسط - ضعيف) ، ودراسة هذين البعدين وتحديد موقع المشروع عليهما يقدم تشخيصا سريعا لتقييم الاستراتيجيات الماضيه التى سبق تنفيذها ويعطى مؤشرات تساعد على الاختيار الاستراتيجى الذى يؤثر على المستقبل . وفى الشكل التالى يظهر التحليل الاستراتيجى كما قدمته خبرات الشركات ويبين الاشارة اليها طبقا لمدخل النصيب النسبى للشركة فى السوق / معدل النمو فى القطاع .

---

(1) Y-Mercier, L'analyse strategique Moderne, Harvard. l'expansion, hiver 1978- 1979.

النصيب النسبي للمشروع في السوق

X — 1 — 0

معدل النمو في القطاع (Y)		
قوي / متوسط	نجمة (حافظ على الموقع كقائد)	A المأزق داوم الاستثمار تجزئ الاستثمار ترك الاستثمار
ضعيف	بقرة حلوب تعظيم معدل	طائر حبيس اترك داوم بدون جهد زائد قسم تجزئ

0

التحليل الاستراتيجي

طبقا لمدخل النصيب الشركة في السوق / معدل النمو في القطاع

وينتج عن هذا الشكل ان النقطة " A " تمثل ان معدل النمو في هذه الشركة اعلى من المتوسط في القطاع بينما نصيب الشركة في السوق هو أقل من نصف المنافس الاول في القطاع وهذا مايمثل الـ طريق المسدود Dilemme المأزق بالنسبة للمشروع فلو انه في الماضي كانت الاستراتيجية تهدف الى تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات المحققه في هذا النشاط فيمكن الحكم اذن نتيجة هذا التحليل الاستراتيجي انها كانت استراتيجية

خاطئه .. وهناك اذن توجيه آخر مختلف يجب أن يتبع اما مواصلة تكثيف الاستثمار فى هذا المجال ، أو التجزئى او ترك النشاط. وهذه الاربع (النجمه ، المأزق ، البقره الحلوب ، والطائر الحبيس) قد سبق تحديدهم جزئيا على اساس منحنى الخبره. هذا المنحنى هو القانون الذى بناء عليه تتحقق التكلفة طبقا* للانتاج المتجمع . وبناء عليه يمكن اعطاء الكثير من الامثله. وعلى سبيل التمثيل فلنأخذ " الموتوسيكل " اليابانى واجهزة الترانزستور فبناء على حجم انتاج كبير امكن للمشروعات اليابانيه الوصول الى تكلفة انتاج منخفضة جدا . حيث يمكن توزيع التكاليف الثابته للمصنع على عدد كبير من الوحدات المنتجه . فالتواجد فى مكان قوى فى السوق يتضمن انتاج كميات اكبر من المنتجات التى ينتجها المنافسون وبالتالى تكون تكلفة الانتاج منخفضة .

وهناك موقف آخر بالنسبة للنشاط فى الوضع " A " طبقا لبعدين آخرين يعطيان تحليلات مكمله للتحليل السابق الاشاره اليه فى الشكل السابق .

ففى الشكل التالى فان النشاط فى الوضع " A " يمكن تمثيله طبقا للانجذاب للقطاع L'Attrait du secteur

درجة الانجذاب للقطـــاع

الموقف التنافسى	ضعيف	متوسط	قوى
قوى	[illegible]	حافظ على موقعك	حافظ على موقعك
متوسط	اترك	اترك ضاعف الجهد	ضاعف الجهد A
ضعيف	اترك	اترك أو جزئى	اترك أو ضاعف الجهد

جدول التحليل الاستراتيجى- مدخل جذب القطاع / المركز التنافسى

وفى صورة العائد الممكن تحقيقه فى الاجل المتوسط وطبقا للمركز التنافسى . وهنا ايضا فان الاستراتيجية تهدف الى زيادة عائد النشاط ، بينما تكون مضاعفة الجهود الضرورية تكون غير مطابقة . ان تقييم الانجذاب الى القطاع والمركز التنافسى يمكن ان يتم بصوره اجماليه كما يمكن ان يتم ايضا طبقا لعدة معايير مثال عدد العملاء ، عدد المنافسين ، ودرجة احلال العوائق للدخول الى الصناعة ، والابتكار التكنولوجى (وذلك بالنسبة للمركز التنافسى) أو مثال الثبات فى العائد ، ومستوى هذا العائد (وذلك بالنسبة لدرجة جذب القطاع) . وتمثل الاستراتيجية

طريقة ناجحه يمكن ان تفيد وضع الخطط وخدمة هذه الطرق والاساليب .

وتتضمن الاستراتيجية طبقا لتحليلات Ansoff كما سبق ان بينا ، تحديد الاهداف ، وتحديد مجال النشاط (حتى يمكن تركيز الجهود على المجالات المحدده له ، وتحديد اتجاهات معدل النمو (حتى يمكن معرفة الاسلوب الذى بناء عليه سيتم النمو) . ومعرفة المزايا التنافسيه (التى ستسمح للمشروع بتوضيح نقاط القوى التى يتميز بها المشروع) واخيرا التفاعليه التكامليه Synergy (والتى تعطى مؤشرات على النواحى التكميليه التى يجب بحثها) . وطالما تم وضع الاستراتيجيه فان المرحلة التالية تتضمن وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ، وهذا ماتتضمنه عملية التخطيط الاستراتيجى .

الفصل الخامس

المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئية

- الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى .
- الملف الاستراتيجي .
- المستثمر او مجموعة المستثمرين .
- العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها .

(أ) القطاع .

(ب) المشروع .

(ج) المنتج .

(د) الافراد .

الفصل الخامس

المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئيه

الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى :

تتعلق دراسة الجدوى ، بالمشروعات الجديده وذلك لانه قبل انشاء المشروع لابد من اجراء سلسله من الدراسات لتقييم الكفاءة الاستثمارية ومعرفة الجدوى من اقامة هذا المشروع ، ولكن ايضا فان هذه الدراسات تتسع لتشمل على كل التوسعات الافقية أو الرأسية التي يقوم بها المشروع القائم . وذلك لان الامر سيتعلق سواء بميلاد سلعة جديده ، أو طريقة جديده للانتاج او التسويق .

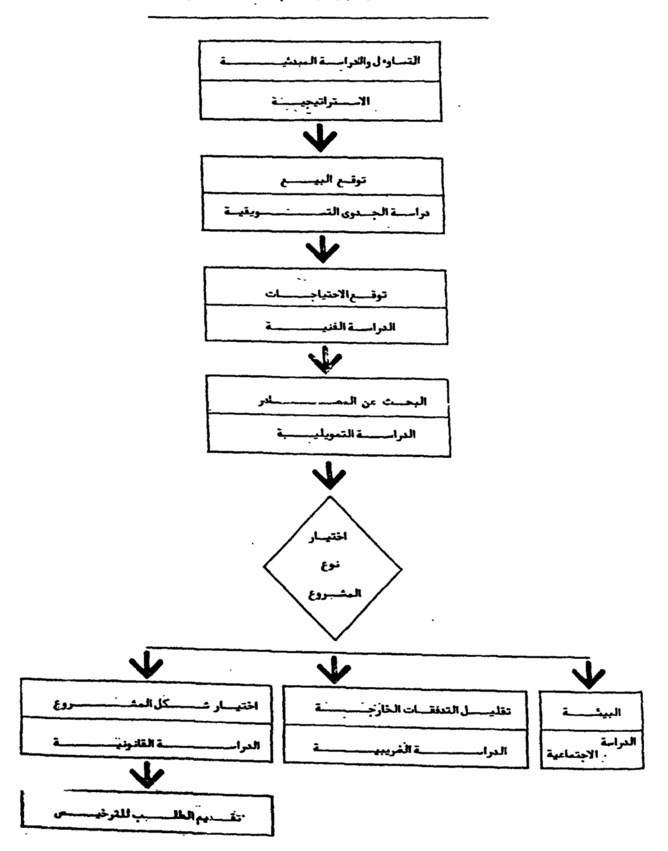
وتدور كل الدراسات التي بحثت في هذا المجال في الدول النامية حول دراسات الجدوى المالية ، أو التسويقية ، أو الفنية وهي ماسنبحثها فيما بعد . وتسبقها بدراسة الجدوى المبدئيه للتأكد من صلاحية الفكره ، قبل اجراء الدراسات التفصيليه ، توفيرا للتكلفة .

ولكن دراسات الجدوى في الدول المتقدمه تأخذ مأخذا مختلفا عن تلك التي تقوم بها الدول النامية ، والتي تقدمها في شكل مشروعات جاهزة مدروسه للترويج في سوق الاستثمار العالمي . ولقد كان للباحث الفرصه المتاحه لدخول هذه المحافل الدوليه للمستثمرين في معاهد البحوث وبيوت الاستشاره الدولية ، والتعرف عليها عن

قرب سواء فى لندن أو باريس او نيويورك أو جنيف . وهذا ما أكد لديها سيعرضه من مدخل استراتيجى يهتم به المستثمرين فى العالم والذى يجعلهم يقبلون دراسات الجدوى التى تقدمها الدول النامية لترويج مشروعاتها ، بشىء من التحفظ وكثير من الشك . والشكل التالى يبين الخطوات التى يجب ان تشتملها دراسات الجدوى والتى تقوم على اساس المدخل الاستراتيجى . ويؤكد الباحث ان اتباع مثل هذا الاسلوب سيكون صالحا للاستخدام فى كل البلاد سواء كانت متقدمه ام نامية .

الملف الاستراتيجى :

تعتبر دراسة الجدوى من الدراسات الهامة حيث تتعلق بعملية انشاء المشروعات الجديده . والمدخل الاستراتيجى يركز بصفه اساسية على النواحى الرئيسية الخاصة بالتساؤلات قبل وضع المشروع موضع التنفيذ . ففى هذه المرحلة يتم وضع الاسئلة الكبيره . فان اختيار جدوى المشروع لايتم فى مرحلة الجدوى المالية ولكنه يتم اساسا عند اعداد الملف " الاستراتيجى" .فمهما كان الوقت قصيرا فلابد من اعداد هذا الملف ، وهو الذى يحتوى على دراسة المراحل المستقبله لاقامة المشروع ، بالبحث عن الاجابات الموضوعيه ، وذلك حتى يمكن تفادى " الموت المبكر للمشروع "


التساؤل والدراسة المبدئية
الاستراتيجية
توقع البيع
دراسة الجدوى التسويقية
توقع الاحتياجات
الدراسة الفنية
البحث عن المصادر
الدراسة التمويلية
اختيار
نوع
المشروع
اختيار شكل المشروع
الدراسة القانونية
تقليل التدفقات الخارجية
الدراسة الضريبية
البيئة
الدراسة الاجتماعية
تقديم الطلب للترخيص

واعداد هذا الملف الاستراتيجى يحقق هدفين : اولهما انه يسمح للمستثمر بالتعرف على بعض المفاهيم التى تبدو له غامضه وتحديد موقفه من المنافسه ، ومن القطاع الذى سيستثمر فيه . وثانيهما: فهو سيسمح للمستثمر بسهولة باعداد الدراسات التمويليه التى سيتقدم بها الى البنوك . وعندما يقدم المستثمر هذا الملف الى البنوك ، او الى الشركاء المرتقبين فان الاراء التى ستبدى سوف تبنى على ناحيتين كفاءه ومقدرة المستثمرين وسابق خبرتهم ، مدى صلاحية المشروع نفسه . وعند فحص الملف " الاستراتيجى " فان الخطوه الكبيره نحو انشاء المشروع سوف تتحدد بالحكم الموضوعى على المستثمر وعلى المشروع المقدم منه .

المستثمر او مجموعة المستثمرين

وفى هذا الجزء من الدوسيه فانه من المهم ان تتم الاجابة الموضوعيه عن عدة اسئلة تتعلق بذاتية المستثمرين ومدى امكانياتهم على الاستثمار . ودراسة الدوافع التى تدفع المستثمرين الى الاستثمار . ومدى الحاجة الى شركاء فغالبا مايصعب على المستثمرين اقناع الاخرين للاشتراك فى المشروع، وذلك لان المشروع فى بدايته يكون غير معروفا ، وهذا مايجعل الموقف حساسا فى امكان اقناع الاخر بالاشتراك فى المشروع . وعند التحليل الاستراتيجى فان كثيرين من المستثمرين يقعون فى اخطاء

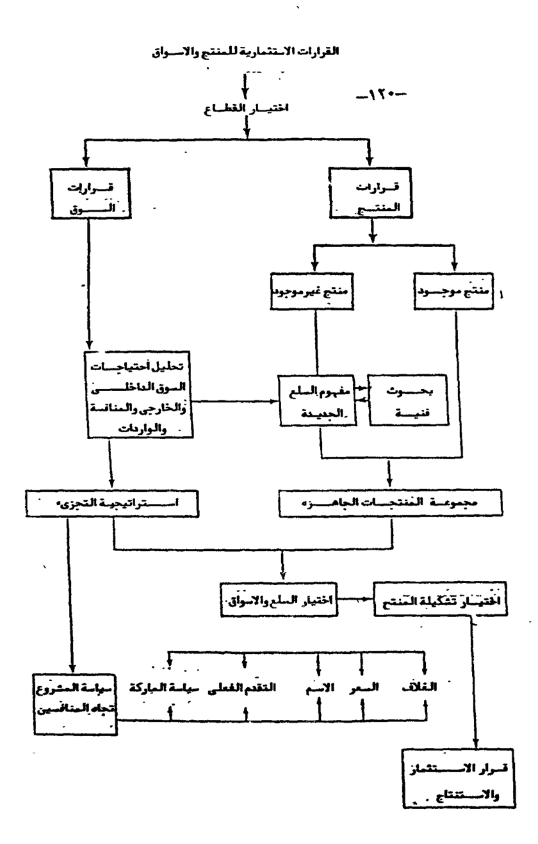
كبيره ، فهم يولون عنايه كبيره لاثبات ان هناك طلب على السلعة ويدرسون مدى تناسب هذه السلعة مع السوق ومدى القدرةالتنافسيه لها . ولكن من الاولى بهم عند دراسة الملف الاستراتيجى ان يتم البدء بدراسة العوامل الهامة التى يجب السيطرة عليها من أجل نجاح المشروع . وهذه العوامل هى التى تمثل مفتاح النجاح للمشروع . وبعد ذلك فقط فانه يجب دراسة موقع المشروع من هذه العوامل ، ثم دراسة الموقف التنافسى .

العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها :

وتمثل هذه العوامل النواحى الرئيسية التى يتوقف نجاح المشروع عليها . فان خطة انشاء مشروع جديد تتضمن الاقتناع بواسطة الرجال لسلعة معينه فى مشروع معين يقع فى قطاع معين. وهذا مايستدعى دراسة القطاع ، والمشروع ، والمنتجات ، والرجال

(أ) القطاع

ان كثير من المحللين يدرسون المنتجات المرتقبه فى القطاع واحتمالات النمو والتقدم لهذه المنتجات . وعند دراسة الجدوى فانه من المهم اثارة التساؤل حول احتمالات نمو القطاع. فالمشروع الجديد سوف يبذل كثير من الوقت والمال من اجل توسيخ صورة السلعة فى اذهان المستهلكين ، وحيث يجب عليه تأكيد موقفه فى السوق . ولسوف تتوقف مكانة المشروع على الموقف فى


القرارات الاستثمارية للمنتج والاسواق
اختيار القطاع
قرارات السوق
قرارات المنتج
منتج غير موجود
منتج موجود
تحليل أحتياجات السوق الداخلى والخارجي والمنافسة والواردات
مفهوم السلع الجديدة
بحوث فنية
استراتيجية التجزىء
مجموعة المنتجات الجاهزه
اختيار السلع والاسواق
اختيار تشكيلة المنتج
سياسة المشروع تجاه المنافسين
سياسة الماركة
التقدم الفعلى
الاسم
السعر
الغلاف
قرار الاستثمار والانتاج

القطاع الذى يقع فيه المشروع وماذا كان القطاع نفسه فى حاله نمو ام حالة سكون ام حالة انحسار .

ففى السوق النامى فان الفرص تكون مواتيه وتكون قدرة المشروع على التحرك كبيره ، عكس القطاع الذى يمر بحالة انحسار . وهكذا فلسوف يكون من الصعب تحديد المستهلكين المرتقبين فى حالة السوق المضمحل ،فبينما يمثل القطاع الذى يتجه الى الانحسار فرص كبيره ، مثال ذلك قطاع النسيج وقطاع الاحذية ، الا انه يبدو من الخطر استثمار الوقت والمال فى مثل هذه المشروعات .ويمكن استخلاص فكرة " الحفره الخاويه " من هذا التحليل ، والتى تقوم على اساس ان هناك فرص قليله لانشاء المشروعات فى مثل هذا القطاع ذو معدل النمو الضعيف .

اما فى حالة القطاعات التى تمتلىء بالامل ، فان الاتجاهات ستكون مختلفه وذلك لان الاجزاء المكونه للسوق لن تمثل نفس الاهميه لكل الاطراف وسيصبح المشروع الاكثر قدرة على اتقان فنون الانتاج المتطوره هو صاحب الفرصة الاكبر فى التواجد فى السوق . ومهما كان نوع الانتاج فلسوف تكون المنافسه قويه ، ومع ذلك فان التحليل الاستراتيجيى فى دراسة الجدوى سوف يتيح دراسة امكانية تواجد المشروع الجديد ، فى اطار معرفة المسافة او الفرق بين التكنولوجيا التى تمتلكها الشركات القائده ،وتلك التى يمتلكها المشروع المزمع انتاجه .

ومما لاشك أن القطاعات لاتتشابه ، ولسوف يشعر المستثمرين بقدراتهم على التعايش فى قطاعات انتاجيه معينه بدرجة اكبر من القطاعات الاخرى ، مثال ذلك قد يشعر البعض بالميزات النسبيه للاستثمار فى الصناعة ، أو الزراعة بينما يشعر البعض الاخر بالميزات النسبيه للاستثمار فى قطاع الخدمات .

وعند مناقشة القطاع يجب دراسة " عوائق الدخول" لهذا القطاع ، وهى التى تتمثل فى الشروط المفروضه على المشروعات الجديده التى ستدخل الى القطاع ، او المعوقات التى توضع لعرقلة دخول المشروعات الى القطاع . مثال ذلك فان المشروعات " الحرفيه " فان عوامل النجاح التى يجب ادراكها هى جودة الاعمال اليدويه ، بينما العوامل الواجب توافرها فى مشروع للتدريب سوف تكون المعرفه الكامله للمحيط ودرجة توافر مدربين مهره ، وفى حالة المشروع التجارى فان كفاءة رجال البيع هى العامل المهم ، فاذا تيقن المستثمر طبقا لهذه الدراسة انه لايمتلك المؤهلات التى تمكنه من عبور هذه العوائق للدخول الى القطاع فان الفشل الاكيد سيكون هو المصير.

(ب) المشروع

فى اطار نشاط اقتصادى تم تحديده بدقة ، فان المشروع ذا التكلفة الاقل سوف يكون ذلك الذى لديه خبره كبيره فى هذا

النشاط . ولذلك يستطيع المشروع تطبيق فكرة الانتاج الكبير مما يخفض من التكلفة ، كما ستكون لديه قوة ابتكاريه دافعه لابتكار السلع الجديده ، والطرق الجديده للانتاج ، ولذلك فعند دراسة الجدوى للمشروع الجديد فانه يجب التنبيه الى انه ليس من الحكمه الدخول مباشرة فى منافسه مع المشروعات القائده والتى تسيطر على السوق ، وحيث ان اسلحة المنافسه لن تكون فعاله ، ولذلك فمن المفضل ان يحاول المشروع ان يخط صورة متكامله وخاصة لمنتجاته . ويمكن اعطاء هذه الصوره الحسنه عن المشروع باظهار امكانياته المرتقبه للنمو ، وبتأكيد ذاتية المشروع بالتركيز على قيمه الخاصه ، واتجاهاته ، ومدى اختلافه عن الاخرين .

(جـ) <u>المنتج</u>

عند انشاء المشروع فان المنتج الذى يقدمه المشروع سوف يمثل اشباع حاجة ، ويؤدى وظيفة معينه . وهذا مايمكن ان يطلق عليه " مجال النشاط الاستراتيجى " . ان النجاح لايتحدد فى البدايه فلايمكن توقع النجاح الفورى للمنتج فى الاسابيع الاولى او الشهور الاولى ، ولكن هذه النتائج سوف تتأكد بلاشك فى السنوات الاولى للانشاء ، ولاسيما بعد عبور السنه الاولى ، والسنه الثانيه . ان ميلاد المنتج ليس مشكله ، ولكن المشكلة هى النمو ،والاستمرار.

ولتأكيد هذا المفهوم ، نقدم المثال التالى : قرر أحد المستثمرين انشاء مشروع لبيع ادوات التجميل للنساء الشابات بالمراسله ، ان البيع بالمراسله سوف يشمل " المجال الاستراتيجى للنشاط " والذى يتكون من " المستهلكين ، المنتجات ، فنون البيع " وعند التوسع فسيكون امامه احد طريقين اما البحث عن عملاء جدد ، أو تقديم منتجات جديده . ففى الحالة الاولى عليه ان يبحث عن مستهلكين جدد ، أى التوجه الى كل النساء ، ولسوف يتخصص فى نفس النشاط . وسيكون الخطر الذى سيتعرض له هو ضرورة تكثيف الاستثمار لتغطية كل السوق . ولكن سيكون له مصدر قوه وتكمن هذه القوه فى تخصصه فى منتج واحد مما يجعل له ميزه تمكنه من التوسع الافقى . اما فى الحالة الثانية وهى تقديم منتجات جديده ، فهنا سوف يعمل على توسيع نطاق السلع المعروفه ، كأن بيع الكتب مثلا مع ادوات التجميل ولكن فى هذه الحالة فلسوف يحتفظ بنفس عميلاته الاصليات من النساء الشابات . والاختيار هنا يتركز فى قدرته على استغلال خبراته فى البيع بالمراسله الى النساء الشابات لمنتجات اخرى . وسيمثل هذا توسع رأسى فى نفس السوق للمستهلكين . وسيكمن الخطر اذن فى دخوله امام شركة كبيره لادوات التجميل فى مجال المنافسه فى نفس السوق . وطالما ان المستثمر الجديد لن يستطيع ولن يتمكن من استخدام الاسلحة المتاحه بفاعلية للوقوف امام

المنافس الكبير ، فانه سيفكر كثيرا قبل طرح اى منتج جديد وسيقوم بحساب دقيق للعوائد الغالية الممكنه من وراء هذا المنتج . ولذلك فان المشكلة التى ستواجهه لن تكون فى كيفية صياغة السيناريو الامثل ولكن ستكون المشكلة هى قدرته على الرؤيه المستقبليه ، وقدرته ايضا على التصنيع من الباطن اى استخدام الكفاءة والتكنولوجيا الموجوده لدى الاخرين .

ففى الواقع فان المنتج الجديد يبدأ ولديه قدرات خاصه تميزه فى نواحى معينه عن غيره من المنتجين ، لذلك فانه حتى يمكن ان ينجح فلابد ان يعتمد على الاخرين . ولذلك فان على المستثمر آلا يتردد فى عمل علاقات مع شركات اخرى للاتفاق على انتاج بعض الاجزاء التى لن يتمكن هو من انتاجها بنفس كفاءة هذه الشركات . لان القيام بانشاء مشروع على التركيز على نواحى فنيه لايمكن السيطرة عليها بسهولة او بمعنى أوضح لايمكن اتقانها بسهولة سيمثل كارثه للمشروع .

الافراد

يمثل الافراد العامل المهم والذى يجب دراسته فى " الملف الاستراتيجى " الذى يعده المستثمرين ، فان مرحلة انشاء المشروع تقتضى التواجد الكامل لاصحابه طول الوقت كما يقتضى التأييد الكامل لكل الافراد الذين يعملون داخل الشروع فى هذه المرحلة .

فاذا لم تكن العلاقات مع هؤلاء الافراد وطيده ، فلن يتحقق الشيء الكثير . فالمستثمر لوحده لن يستطيع عمل كل شيء ابتداء من " الملف الاستراتيجي " حتى قيام المشروع وتشغيله . كما أن هؤلاء الافراد هم الذين سيطرحون فكرة المشروع بالسوق ويعضدون منتجاته . ولذلك فان المستثمر يحتاج على الاقل الى عام كامل حتى تنضج الفكره وتكون مقبوله سوقيا لان مجرد ثبوت القصور سيكون صعب الرجوع وصعب التعديل .

الفصل السادس

الاطار العام لدراسة الجدوى

- المقصود بدراسة الجدوى
- مجالات دراسة الجدوى
- عمومية دراسة الجدوى
- من الذى يقوم بدراسة الجدوى
- انواع دراسة الجدوى
  - الدراسة المبدئية
  - الدراسة التفصيلية

الباب الثالث

مكونات دراسة الجــــدوى

الفصل السادس : الاطار العام لدراسات الجدوى

الفصل السابع : دراسة الجدوى التسويقية •

الفصل الثامن: دراسة الجدوى الفنية والانتاجية

الفصل التاسع : دراسة الجدوى التمويليه

الفصل العاشر : دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى والربحيه الاجتماعية •

الفصل السادس

الاطار العام لدراسة الجدوى

المقصود بدراسة الجدوى

يقصد بدراسة الجدوى مجموعة الدراسات المتخصصه التيىقوم بها المسئولين عن الاستثمار وذلك بقصد التأكد من صلاحيـــة المشروع المزمع تنفيذه ، وللتأكد ايضا من أن فرصة الاستثمار فى هذا المشروع هى الافضل • فغالبا مايكون امام المستثمريـــن مجموعة من الاختيارات البديله ، ولذلك فان المقارنة بيـــن هذه البدائل واختيار أفضلها لابد أن يعتمد على معايير معينه، وتقدم دراسات الجدوى مجموعة من المؤشرات التى تدل علـــى نجاح الفكره فى المستقبل ، وامكانياتها فى تحقيق اربـــاح لاصحاب المشروع ، وتحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية علىمستوى الدولة • وتتضمن دراسة الجدوى مجموعة من الابحاث والدراسـات المتعلقة بالمستقبل فى مجالات متعدده (الناحية الماليـــة ، الناحية التسويقية ، الناحية الفنية ، ••• الخ) وهومايطلـق عليها دراسات الجدوى التسويقية ، والفنية ،والمالية ،والاقتصادية

وتستمد دراسة الجدوى أهمية كبيرة فى ظل الوضع الحالـى وذلك لانه طبقا للمشاكل والظروف الاقتصادية التى يمر بهـــا العالم والتى تؤثر على انشطة كل المشروعات فى الدول المختلفة

فان قراءة المستقبل ، ليست سهلة ، كما ان التغيـــــرات السريعه والمتلاحقه تجعل من الصعب وضع صورة دقيقة عـــــن المستقبل ، نتيجة ارتفاع معدلات الخطر ٠

وتتضمن دراسات الجدوى اعداد التصور العام عن الفـــرص الاستثمارية المتاحه ثم دراسة كل فرصه من هذه الفرص ، حتـــى يمكن المقارنه بين هذه الفرص ، اخذا فى الاعتبار لحوافـــز الاستثمار فى ظل الظروف البيئيه المحيطه ٠

مجالات دراسة الجدوى

تتضمن دراسة الجدوى الاستثمارية ، تقييم فكرة المشروع الاستثمارى للتأكد من أن هناك فرصة استثمارية وأن هذه الفرصة سوف يترتب عليها تحقيق عائد مناسب على الاموال المستثمـــره وان هذا العائد أكبر من العوائد التى يمكن تحقيقها فـــى مشروعات اخرى بديلة ٠

ولاتتعلق دراسات الجدوى طبقا لهذا التقديم بالمشروعـــات الجديدة بل يمتد المجال ليشتمل على عدة مشروعات اخرى فـــى نطاق المشروعات القائمة ايضا ٠

ويمكن القول بصفة عامة ان دراسات الجدوى تشمل : -

(أ) المشروعات الجديدة بالطبع وذلك عند قيام مستثمر أومجموعة من المستثمرين بدراسة جدوى انشاء مشروع جديد ٠

(ب) فى المشروعات القائمة تتضمن دراسات الجدوى دراسة جدوى استثمارات التوسع ، سواء باضافة طاقة انتاجية جديده ، او باستغلال الطاقات المتاحه فوق طاقة التشغيل الحالى . كما يتضمن دراسة جدوى تجديد واحلال الالات .

(ج) تتضمن ايضا دراسة الجدوى دراسة المنتج الجديد ، وطرق طرحه في السوق وجدوى الاستثمار فى هذا الانتاج . كما قد تتضمن ايضا دراسة طرق الانتاج الجديدة ، او خطة الانتاج الجديده لنفس المنتج الحالى .

(د) تتضمن دراسة الجدوى دراسة جدوى تطبيق التكنولوجيا الجديده في الانتاج ، وتهم هذه الدراسة بصفة خاصة الدول النامية التى تسعى الى نقل التكنولوجيا الجديدة والتى قد يترتب عليها زيادة فى حجم الانتاج ، وتقليل فى عدد العمال يصاحبه استثمار ضخم فى رأس المال .

(هـ) تتضمن دراسات الجدوى دراسات جدوى الاستثمار لغزو سوق جديد سواء كان هذا السوق فى داخل الدولة ام خارجها .وذلك لان غزو السوق سوف يترتب عليه انفاق مبالغ استثمارية كبيره ولابد من مقارنة العائد المتوقع بالتكلفة المتوقعه وكذلك ربط هذه الدراسات بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية والسياسة التى يمكن ان تعود على الدولة من وراء فتح

هذا السوق . حيث فى بعض الاحيان ترتبط استراتيجية الدولة العسكرية أو السياسية بضرورة التواجد الاقتصادى لوحدات المشروعات بالخارج .

(و) تتضمن دراسة الجدوى امكانيات تطبيق اساليب ادارية جديده ، وتكنولوجيا الادارة فقد تفكر ادارة المشروع التوسع فى استخدام الحاسبات الآلية ، أو الاعتماد على اسلوب ادارى جديد يقتضى استثمارات كبيره سواء فى الادوات او العاملين وهنا ايضا يجب ان تكون هناك دراسات للجدوى .

عمومية دراسة الجدوى :

لاتقتصر دراسات الجدوى على المشروعات الصناعية فقط بل تمتد لتشتمل على كثير من المشروعات الاخرى مهما كانت نوعية هذه المشروعات .

وعموما يمكن تقسيم المشروعات الى عدة انواع : –

(أ) من حيث الهدف : تنقسم المشروعات الى "١" مشروعات تهدف الى تحقيق الربح . "٢" ومشروعات لاتهدف الى تحقيق الربح وقد تسعى هذه المشروعات الى تحقيق خسائر مخططه (مثال ذلك المشروعات التى تقتضى دعم صناعى من الدولة)كما قد تهدف الى تغطية التكلفة فقط . "٣" ومشروعات خيريه تهدف الى تقديم خدمات ومساعدات اجتماعية وخيرية .

(ب) من حيث طبيعة النشاط : فهناك المشروعات الزراعيـــة ، والتجارية ، والصناعية ، ومشروعات الخدمات .

(ج) من حيث الملكية : فهناك مشروعات مملوكه للقطاع الخاص وهناك مشروعات مملوكه للقطاع العام ، ومشروعات مملوكـه للحكومة ، وللقطاع التعاونى ، أو القطاع المشترك أى بين الملكية الاجنبية والملكية الوطنية .

ومهما كانت انواع هذه المشروعات ، فان أى نشاط استثمارى يجب ان يخضع لدراسات الجدوى ويتساوى فى ذلك كل المشروعـات . فلو فكرت الدوله فى شق طريق جديد ، أو فتح مدرسة جديدة ، أوفتح قسم شرطة جديد ، فهذا يخضع لدراسات الجدوى تماما كما يخضـع المشروع الزراعى ، أو الصناعى ، أو التجارى وحتى المشروعـات الخيرية ايضا . ولكن معايير المقارنة بين التكلفة والعائـد سوف تختلف الى حد ما فالعائد المنتظر تحقيقه من المشروعـات الحكومية لن يتم قياسه بالربح او بالعائد على رأس المال المستثمر ولكنه سياخذ بعدا اجتماعيا او اقتصاديا أو سياسيا . وبنفـس المنطق فان أى استثمار زراعى أم صناعى أم تجارى أم للخدمـات يجب أن يخضع للدراسات المتعمقه للجدوى .

من الذى يقوم بدراسة الجدوى :

قد يعهد المشروع الى احد الاقسام المختصه فى مهمة القيـام

بدراسة الجدوى . وبالطبع فان طبيعة المشروع الاستثمارى هى التى تحدد الجهة التى ستوكل لها مهمة دراسة الجدوى . مثال ذلك قد يكون قسم أو ادارة بحوث السوق فى حالة طرح المنتجات فى سوق جديدة كما قد توكل هذه المهمة الى قسم الانتاج . وقد توكل الى الادارة المالية . وقد يتم تشكيل لجنة خاصة من الادارات المتعدده بالمشروع للقيام بهذه المهمه . كما أن حجم المشروع الاستثمارى يؤثر ايضا على الجهة التى ستقوم بالدراسة فقد يوكل الى مكتب استشارات خارجى مهمة القيام بهذه الدراسة كما قد يستدعى الامر الاتصال بعدة مكاتب استشارية لتتعاون فى دراسة النواحى المختلفة . وفى حالة الاقتراض من البنوك فان البنوك تشترط قيام جهات معينه باجراء هذه الدراسات . وفى حالة طرح مشروعات معينه لاجتذاب رؤوس الاموال الاجنبيه فان حكومات الدول النامية ، تقوم بواسطة اجهزة تحددها هى باجراء دراسات للجدوى ، ثم تقوم هذه الجهات بنفسها أو بمعاونة اجهزة حكومية اخرى بترويج هذه المشروعات فى اسواق الاستثمار فى الخارج. اما فى حالة المستثمرين فقد يقوم المستثمر بواسطة اجهزته باعداد هذه الدراسة او يعهد بها الى المكاتب المتخصصه .

انواع دراسات الجدوى :

تمر دراسة الجدوى بمراحل معينه تبدأ بالمرحلة المبدئيه دراسة الجدوى ثم يتم التعمق فيما بعد ، عندما يتم التأكد

من صلاحية الفكره الاستثمارية ، وذلك باجراء مجموعة متكاملة من الدراسات . ويتوقف اجراء هذه الدراسات التفصيليه على مدى صلاحية الفكره الاستثمارية فقد يتم التوقف عند المرحلة المبدئيه ، عندما تتأكد عدم صلاحية الفكرة أو عدم جدوى استغلالها اقتصاديا .

الدراسة المبدئية

ولقد سبق ان بينا عند دراسة المدخل الاستراتيجى ان هذه المرحلة من أهم المراحل ، ويجب أن يعطى لها الاهمية الكبيرة لان نجاح المشروع الاستثمارى ككل يترقف على مدى الجهد والتعمق الواجب اعطائهما فى هذه المرحلة . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن ان تسهم فى تسهيل مهمة اجراء الدراسات الاخرى المتعمقة ولقد سبق ان بينا النواحى التى تشملها هذه الدراسة .

الدراسة التفصيلية :

وتهدف هذه الدراسة الى التاكد من أن المشروع ستكون له فوائض او عوائد تفوق التكلفة او التضحيات المبذوله فى سبيل انشائه ، وأن هذه العوائد سوف تستمر لفترة طويلة تتناسب مع العمر المتوقع للمشروع الاستثمارى .

وتبدأ هذه الدراسات بالنواحى القانونية والبيئيه وذلك للتاكد من تناسب المشروع ، واتساقه مع القوانين السائده والتى

تحكم الاستثمار ، سواء من الناحيه الاجرائية أو من الناحية الضريبية .

وللتأكد من عدم وجود قيود ستفرض مستقبلا على المشروع. وكذلك لكى يتأكد اصحاب المشروع من عدم وجود عوائق بيئيه تعوق المشروع . ثم تبدأ بعد ذلك الدراسة التسويقيه للتأكد من وجود سوق مرتقبه للمنتجات المزمع انتاجها ، ولدراسة حجم الطلب المتوقع ونوعه ، ومعدلات نموه في المستقبل . وتهدف هذه الدراسة الى تقييم الفرص التسويقيه والتأكد من أن هناك فرص مستقبليه.

كما تتضمن ايضا هذه المرحلة التفصيليه الدراسة الفنية وهى التى تشمل على دراسة ، كل مايتعلق بالتنفيذ من الناحية الفنية ، سواء من حيث اختيار موقع المصنع فى حالة المشروعات الصناعية ، أو موقع التنفيذ ، أو فى حالة المشروعات الاخرى. وسواء من حيث المراحل الانتاجية المختلفة ، وتكلفة كل مرحلة من هذه المراحل . وتتضمن ايضا الدراسة المالية وتقييم المخاطر الاستثمارية ، وتحديد معدل العائد على الاموال المستثمره .وتتناول الدراسة التفصيلية ايضا دراسة الربحيه الاجتماعيه ، وتحديد معدل العائد الاجتماعى ، وجدوى الاستثمار على المستوى القومى .

الفصل السابع

دراسة الجدوى التسويقيــة

- مقدمــه
- الجدوى التسويقية وخصائص المنتج .
  - دراسة الجدوى وسياسة المنتجات .
  - دراسة الجدوى وسياسة التسعيــر .
  - دراسة الجدوى وسياسة التوزيــع .
  - دراسة الجدوى وسياسة التـــرويج.
- الجدوى التسويقية ودراسة المستهلك المرتقب .
  - المستهلك المرتقب .
  - كمية الطلب .
  - وقت الطلب .
- الجدوى التسويقية ومطابقة العرض للطلب .
- فنون التنبؤ ودراسة الجدوى .
  - التنبؤ بالمبيعات .
  - الاسس العلميه للتنبؤ بالمبيعات .
  - اساليب التنبؤ بالمبيعات .
    - الاتجاهات الخطية .
    - الاتجاهات غير الخطية
    - الاخذ فى الاعتبار لمتغيرات معينه .
    - التنبؤ بالمبيعات طبقا لقانون الاحتمالات .

الفصل السابع

دراسة الجدوى التسويقيـــة

مقدمه :

يمثل التفكير المتأنى قبل طرح المنتجات مسألة اساسيـــه لتفادى الاخطاء الخطيره وهذا هو الجانب الاستراتيجى فى الجدوى التسويقية . الا أن الامر يمتد لتحديد الاختيار المتكامـــــل المتأنى للمشروع الاستثمارى بحيث يترتب على هذا التحديد الاطار العام لعملية البيع المتوقعه . ففى الواقع فان المرحلة الاكثر أهمية فى دراسات الجدوى هى دراسة الجدوى التسويقية . فالمبيعات هى العامل المحرك لدورة التشغيل والانتاج ، وهى المحرك ايضـــا للدوره المالية . ولكن حتى يمكن تحقيق وانجاز الخطوات التسويقية فانه من الواجب مطابقة امكانيات المشروع (العرض المتوقـــع) على سلوك المستهلكين المرتقبين (الطلب المتوقع نظريا) .وهـذا معناه بكل بساطة الاجابة على الاسئلة التالية :ـ

(١) ماهى خصائص المنتج المزمع طرحه فى السوق ؟

(٢) ماهى خصائص المستهلك المتوقع ؟

(٣) كيف يمكن مطابقة العرض بالطلب المتوقع ؟

وتتداخل هذه العوامل لترغم المستثمر على تعديل منتجاتـه ومكوناتها وطريقة بيعها لتتلائم مع رغبات المستهلك المتوقـــع .

وذلك لان البحث عن تلائم المستهلك المتوقع مع المنتج المزمـــع انتاجه وليس العكس سوف يهمل البحث عن الوجود الفعلى للســـوق حقيقى للمنتجات ، ويعرض المستثمر الى خساره فرص مؤكده .

أولا : الحدوى التسويقية وخصائص المنتج

بادىء ذى بدء سنبغى الاشارة الى أن كل المنتجات لاتتشابـــه تماما ، وسيظل كل مشروع يحتفظ لنفسه بشخصية متميزه، وبمنتجات متميزه ايضا . ولذلك فمن الصعب ان توضع صورة واحده لكـــــل المنتجات فى كل القطاعات . ومع ذلك فعند تحديد المكونات والخصائص العامة لكل المنتجات ، فان يمكن الوصول الى تحديد لغة عامـــة للتعامل ، لتسهيل الاتصالات بين المنتجين والموردين والمستهلكيـن وبهذا الشكل يمكن للمستثمر ان يعطى صورة متميزة للمنتج الـذى يرغب فى تقديمه فى السوق .

وعموما فان كل العناصر القابله او غير القابله للاستهلاك تمثل منتجات متوقعه سواء كانت للبيع أو للايجار . فان الخدمة او السلعة او الفكره يمكن ان تكون منتجات متوقعه . وعمومـــا فان الخدمات او الافكار أو السلع تشترك فى خصائص معينـــــة .

فالخصائص الملازمة للمنتجات تتعلق : (١) بمكونات المنتـــج نفسه وتشكيلته (٢) وبالتسعير (٣) وتحديد طرق واساليب التوزيـــع (٤) وسياسة الترويج المختاره ، وتتعلق سياسة الترويج المختاره بشخصية المستثمر ، وبالصورة التى يرغب اعطائها للمشروع مـــن

خلال خصائص المنتجات التى يقدمها . فكل خاصية من هذه الخصائص السابقة تمثل عنصرا من عناصر " الخليط التسويقى "Marketing Mix.

. ويجب عند دراسة الجدوى التسويقيه تحديد الخلطــه المتوقعه اى النسب المختلفة لكل عنصر من هذه العناصر أى هــل سيتم التركيز على الجوده ام السعر او على طريقة التوزيـــع او وسائل الترويج ، وكيف سيتم التركيز على خلطة معينه من هذه الخصائص .

دراسة الجدوى وسياسة المنتجات

ان كل جانب من جوانب هذه السياسة يمثل متغيرا يمكــن آن يركز عليه المستثمر عند دراسة الجدوى التسويقية . فجملة هــذه الجوانب السابق تحديدها جيدا يجب ان تسمح ببيع مجموعة متكاملة من المنتجات وهذه الجوانب هى : مجموعة المنتجات ، واسم الماركـه والغلاف والجوانب الخاصة لكل منتج .

(١) فمن حيث مجموعة المنتجات او التشكيلة المتوقع بيعهـــا فان دراسة الجدوى سوف تسمح للمستثمر بالحصول على صـــورة متكاملة عن اجزاء السوق المختلفة ، حتى يمكن توقع الردود المحتمله على الرغبات المتوقعه للمستهلكين ، وطبقا لذلك فان على الشركة المستثمره ان تتوقع ضرورة اضافة منتجات مكمله وليست بديله للاجابة على الرغبات المتجدده للمستهلكين

مثال ذلك شركة الاحذية التى تقدم تشكيله مختلفةللاحذيـــــة او مكتب الاستشارات الذى يقدم تشكيله متكاملة من الخدمات وكذلك شركة الادوات المنزلية التى تعرض مجموعة كبيره من الغسالات . وفى كل هذه الحالات فان التشكيله مكمله وفـــى حدود الامكان ليست تبادلنيه .

(٢) ومن حيث الاسم او الماركه فان الاسم لابد أن يعكس الفكـــره العامة التى يريد المستثمر ان يعطيها للمنتج. ولذلك فعند دراسة الجدوى لابد من التأكد من أن هذه الفكره لم يسبـــق ان اخذ عنها براءة اختراع ، وايضا يجب أن يوضع فى الجهات المختصه الاسم او الاختراع الجديد .

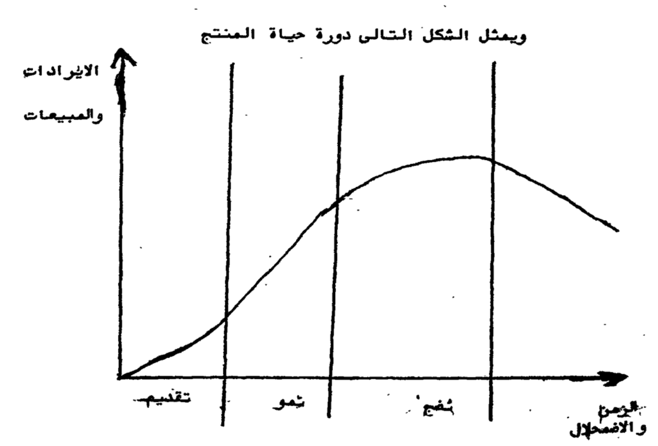
(٣) ومن حيث العبوه والغلاف فان هذا المجال غالبا مايهمل عند دراسة الجدوى التسويقية تحت حجة ان هذا تفصيل من التفصيلات التى يجب دراستها فيما بعد . ولكن فى الواقع فان المستهلك يعطى أهمية كبيره للغلاف والطريقة لتقديم السلعة التـــى سيشتريها مهما كانت نوعياتها . مثال ذلك امواس الحلاقـــة التى تستهلك لمرة واحدة ، واعلانات السينما أو المســـرح وطريقة تعبئة اللحوم ، وغلاف المجلة ... الخ .

ويجب عند دراسة الجدوى التسويقية ان تتضمن هذه الدراســة امكانية التحديد الواضح للشكل المتميز للمنتج المطلوب تقديمه

للسوق ، ومدى امكانية هذا الشكل المتميز على تحقيق المبيعات وجذب المستهلكين . وعلى ذلك فقد يتم فى اطار سياسة التشكيل والتنويع تقديم سلعه معينه غير مهمه وذلك تمهيدا لتقديم سلعة أخرى تابعه اكثر أهمية . وتكون هذه الطريقة هادفه الى تأكيد مكانة المشروع فى السوق . وقدرته على الاحتفاظ بصورة المشروع الذى يحافظ دائما على تقديم السلع ذات الجوده المرتفعة

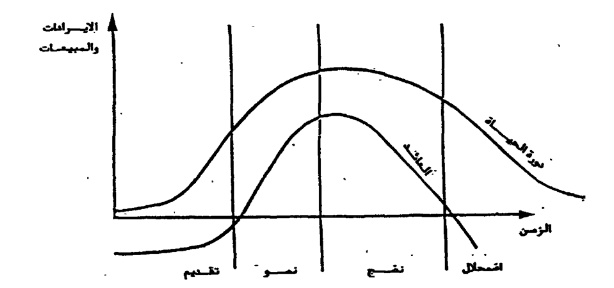
وفى داخل المجموعة او التشكيلة فان كل منتج يمر بدورة حياة معينه تمر بعدة مراحل للنمو من التقديم حتى النمو ثم الاضمحلال . وتمثل كل مرحلة من هذه المراحل موائمه مستمرة بين المنتج ومتطلبات المستهلكين .

ويمثل الشكل التالى دورة حياة المنتج



ويعكس هذا الشكل حقيقة مؤكده تعبر عن وجود المنتج في السوق ودرجة تعايشه فكل منتج تم تقديمه للسوق لابد أن يؤخذ في الاعتبار ان مصيره يوما ما هو الموت مهما طال أوقصر تواجده في السوق . وهذه هي الفلسفة التي يجب ان تتبناها دراسة الجدوى التسويقية " فليس هناك منتج ابدى " . لذلك يجب أن تتسع الدراسة لتشمل الامكانية المستقبلة لاحلال منتجات اخرى وهذا مما يستدعي الدراسة التفصيلية لجميع مراحل التطور المتوقعه في دورة حياة المنتج .

ومفهوم دورة حياة السلعة من المفاهيم الهامة عن دراسة الجدوى : لانه يتوقع تماما ضغوط السوق المختلفة ، كما يتوقع أيضا مقدار الاستثمار المطلوب . ولذلك يمكن عمل علاقة متوازيه بين دورة حياة المنتج ، وبين امكانياته على تحقيق عائد مجزى ويمكن ترجمة ذلك في الشكل التالي : -



ولذلك فمن المفضل دائما ربط منحنى دورة حياة السلعـــة بمنحنى الربحيه المترتب عليه . وتقوم هذه الفكرة على اساس أن المشروع الذى لايتمكن فى المرحلة القصوى " وهى النضج" لـــدورة حياة منتجاته من تدبير المصادر المالية الكافية التى تمكنـــه من تمويل منتجات جديده فى مرحلة " التقديم " فان هذا المشـــروع سيكون معرضا لانخفاض فى المبيعات والارباح وسيكون فى حالة عـــدم مقدرة على مواجهة المنافسين والظروف البيئيه المتغيره ولـــن يستطيع الصمود امام تقلبات الطلب .

وعموما فهناك اربعة عوامل رئيسيه تؤثر على دورة حيـــاة المنتج ويجب عند اعداد دراسة الجدوى التسويقية ان يتم اخذهـــا فى الحسبان حتى يمكن تقييم والتنبؤ بسلوك منحنى دورة حيـــاة كل سلعة وهذه العوامل هى : -

(أ) مراحل واجراءات تبنى وطرح المنتج الجديد بالسوق .

(ب) موقف المنافسين .

(ج) درجة التطور التكنولوجى

(د) التطور المتوقع فى احتياجات المستهلكين المرتقبين.

والشكل التالى يبين نماذج مختلفة لسلوك منحنى دورة حيـــاة السلع .

ان السعر متغيرا ليس جامدا ، وحتى يمكن ان تتحاشى الشركة عملية التخفيض المستمره فى الاسعار لضمان رقعه واسعه خصوصا فى بداية طرح المنتج بالسوق وحتى يمكن ان تتحاشى ايضا مبالغة المستهلكين بالسوق فى استغلال هذا الموقف وطلب الكثير من التخفيضات ولذلك فانه من المهم عند تحديد السعر مراعاة مايلى : -

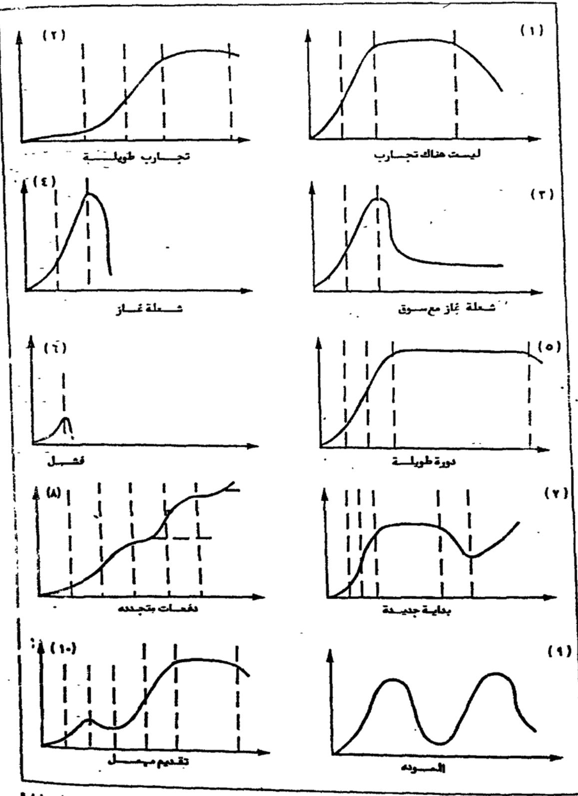
(أ) بجانب تحديد سعر ثابت على الشركة ان تحدد العلاقة بين سعر المنتج واسعار غيره من المنتجات فى نفس المجموعة .

(ب) توقع الخصومات التى يمكن اعطائها للمستهلكين المرتقبين.

ولذلك فانه من الواجب قياس مرونة المبيعات بالنسبة للسعر ، أى امكانية زيادة المبيعات نتيجة انخفاض السعر ، او الحالة العكسية الخسارة التى يمكن ان تتحقق نتيجة ارتفاع الاسعار وانخفاض المبيعات .

ويلاحظ انه عند دراسة الجدوى فمن الصعب قياس هذه المرونه ولذلك فان النصيحه الوحيده التى يمكن تقديمها هى ضرورة الرجوع الى المنافسين لمعرفة اسعار السلع الشبيهه أو قريبة الشبه بالمنتجات المطلوب تقديمها للسوق .

أمثلة لدورة حياة السلع



*, Adapté par D. Lesceux.

دراسة الجدوى وسياسة التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع من العناصر المهمه فى المزيج التسويقى Marketing Mix والتى على اساسها يمكن للمستثمر ان يجهز جملة للبيع ٠ فان اختيار منافذ التوزيع الجيده يمثل ناحية صعبه خصوصا عن انشاء المشروع الجديد ، او عند طرح المنتجات الجديده فى السوق ، وهل سيتم الاعتماد على موزعين ، ام تجار التجزئه ، ام تجار الجملة ، ام البيع بالمراسلة ، وهذا كله مايمثل المجهول بالنسبة للمستثمر ٠ لذلك فعند دراسة الجدوى يجب التنبيه للعوامل التالية : (أ) الهامش الذى يمكن ان تحققه كل قناة من قنوات التوزيع المختلفة ، (ب) رقم الاعمال الذى يمكن ان يحققه كل موزع ، (ج) درجة تأثير قنوات التوزيع على صورة السلعة لدى المستهلك ، (د) التكاليف الثابتة الشهريه لكل حل من الحلول بالمقارنة بدرجة التأكد من تحقيق عائد يغطى هذه التكاليف ، (هـ) وكذلك دراسة علاقات القوى بين طرق التوزيع المختاره وبين المستثمر اى درجة التبعيه بين كل منهما ٠

وعموما فان النصيحة التى يجب تقديمها فى هذا المجال هى ضرورة تحقيق درجة عاليه من المرونه عند اختيار قنوات التوزيع بما يحقق للمستثمر اى للشركة المزمع قيامها ، درجة عاليه من الاستقلال وعدم التبعيه ، بشكل يسمح للمشروع الجديد بعدم التورط فى الاختيار المسبق ، ويسمح ايضا بامكانية علاج خطأ الاختيار

بسرعه . فالبداية دائما بطيئه ومتأنيه ولذلك يجب أن يحتفظ المشروع بموقف يسمح له بالاختيار ، وذلك لتحاشى الاخطاء الفادحه غير القابله للاصلاح .

دراسة الجدوى وسياسة الترويج

يمثل الترويج السياسه الاكثر صعوبة فى الخليط التسويقى للمشروع الجديد . فاختراع منتج جديد يعنى ان يوضع امام المسئولين وسائل تمكنهم من جعل هذا المنتج معروفا وتسهيلا لبيعه وطبقا لخطة المستثمر والصورة التى يرغبها لمشروعه ومنتجاته تأخذ سياسة الترويج عدة ابعاد (أ) اما عن طريق الاعلانات المصوره أوالمسموعه أو المكتوبه . وتكون هذه الاعلانات مبنيه على اساس المنتج، او تشكيلة المنتجات او على اساس المشروع ككل (ب) وقد يعتمد المستثمر على المعارض المحليه أو الدوليه ولاشك ان رسوم الاشتراك المرتفعه وان كانت تمثل عبئا تمويليا على المشروع الجديد، الا أن العائد المستقبل يبرر مثل هذه التكلفة (ج) كما قد يعتمد المستثمر على برنامج مكثف للعلاقات العامة . فمما لاشك فيه أن العلاقات المباشرة تحقق نتائج مذهله فى بيع السلع المختلفة .

ثانيا : الجدوى التسويقيه ودراسة المستهلك المرتقب

تحتل دراسة المستهلك المرتقب مكانه هامه فى دراسة الجدوى وذلك لان التعرف على المستهلك الذى سيمثل الاساس فى المشروع

الاستثمارى ، وخططه التمويليه ، والاساس ايضا فى وضع الاستراتيجية وليس المطلوب فقط هو تقدير اعداد المستهلكين المرتقبين ولكن المهم هو تحديد الاطار العام للطلب على المنتج الذى يخدمه المشروع .

وعلى سبيل المثال فلو قمنا بمقارنة طلب الشركات على الاقلام الجافه ، وطلب المتزوجين الجدد على الغسالات ، والطلب على التليفزيون الملون فى الاجل القصير ، والطلب على الشاليهات فى الاجل الطويل ، فاننا نجد ان هناك ثلاثة عناصر اساسيه تكون هذا الطلب وهى : -

(أ) العميل أو المستهلك (ب) الكمية (ج) الوقت .

المستهلك المرتقب

حتى يمكن تحديد منتج قابل للبيع ، فان يجب ان نقوم بتحليل الطلب اى المستهلك المرتقب ، وهل المنتج المزمع انتاجه سيتم تقديمه الى مستهلك فرد أو وحده مميزه ، مثال ذلك بيع قطع غيار معينه والات معينه الى مصانع معينه أو بيع بعض الخدمات الشخصيه ام هل سيتم تقديمه الى مجموعة متجانسه من المستهلكين . ويتم هذا التجانس اما حسب السن أو الجنس أو مستوى المعيشة ثم هل سيتم تقديمه الى كل القطاعات فى المجتمع مثال ذلك السيارة تباع للمشروعات والمصالح الحكومية كما تباع ايضا للافراد .

كمية الطلب :

وتمثل الكمية البعد الثاني في دراسة الطلب المتوقع على المنتجات . وفي هذه المرحلة فان المهم ليس نوع المستهلك ولكن الكميات المحتملة التي يمكن لهؤلاء المستهلكين شرائها! وغالبا ماتخضع هذه المرحلة لعملية التقدير الشخصي ، وحتى يمكن تفادي المبالغة في تقدير الكمية المطلوبة فانه من المهم تحديد الطلب المتوقع بمستويات مختلفة ، بمعنى أنه اذا كانت الدراسات قد انتجت كمية اجمالية مطلوبه فمن الواجب ترجمة هذه الكمية في صورة رقميه على مستوى اجزاء السوق المختلفة .

وتجب الاشارة الى أنه اذا كان الامر يتعلق بسلعة جديده تماما فان الحساب سوف يكون افتراضيا ، اما اذا كانت السلعة معروفة في السوق فان نصيب المشروع من الطلب الكلي على السلعة هو الذي سوف سيتصدر . ولسوف يختلف هذا التقدير ايضا باختلاف درجات المنافسه ، وما اذا كان السوق قابلا للتوسع أم لا .

وفي حالة تشكيلة او مجموعة السلع فان التقدير سوف يكون اجمالية لكل التشكيله ،ثم يتم من داخل هذا التقدير الاجمالي تقدير رقمي لكل سلعة من سلع المجموعة . ويسهم التقدير الكلي للطب الاجمالي على مجموعة السلع لماركة معينه في اكتشاف عدم فاعلية مساهمه سلعه معينه داخل المجموعة

وقت الطلب :

عند انشاء المشروع فان المعرفة الكامله ، والسيطره على الوقت تمثل عاملا اساسيا . لكثير جدا من المستثمرين يبالغون في توقع الحركة التجارية للمشروع ، وتوقع رقم الاعمال والنتائج ويقللون من أهمية الوقت اللازم في مثل هذه الاحوال . ولقد سبق بيان الفجوه الكبيره بين مرحلة طرح المنتج او المشروع ومرحلة النضج التي سيصل اليها ، فان الآمال المرتبطة بالسرعة في الوصول الى النتائج ، تعكس في طياتها احساس سيء أو تجاهل للمشاكل والعقبات التي تصادف الانطلاق في البداية ، ولذلك فان على القائمين بدراسة الجدوى ان يأخذوا في اعتبارهم تحديد العوامل التي يجب أن تجند لتحقيق رغبات المستهلكين ، وعليهم ايضا ان يتحسبوا لدراسة الابعاد الزمنيه للطلب . وغالبا ماتقسم الفترات الى : (أ) الاجل القصير (من شهر الى ستة شهور) (ب) الاجل المتوسط من (٦ الى ٨ اشهر) (ج) الاجل الطويل من(٨اشهر الى ٣ سنوات) . فان دراسة الطلب ودراسة النمو المتوقع في الاجل المتوسط سوف يسمح بتحديد اجزاء السوق التي يجب البداية بغزوها ، ولسوف يسمح ايضا بتحديد السلعة التي يجب طرحها أولا لكل جزء من اجزاء السوق ، ولكل نوعيه من العملاء . ومما لا شك فيه أن هذا الجزء مرتبط ارتباطا كبيرا بالجزء الاستراتيجي حيث يرتبط هذا الوضع برغبات وطموح المستثمرين واهدافهم التي حددها المشروع .

ثالثا : الجدوى التسويقيه ومطابقه العرض للطلب

ليس كافيا عند اعداد الدراسة التسويقيه الفعاله ،أن يقوم خبير الجدوى باعطاء وصف تفصيلى لتطور الطلب وعلى منتجات المشروع ، ولكن المهم هو أن يمتلك نظره تأليفيه لجميع العوامل التى تحدد هذا التطور ، وان يعرف جيدا تأثير كل عامل من هذه العوامل ، وهنا فقط يستطيع المستثمر ان يتخذ بوضوح قرارات فعاله .

ويمكن تقسيم العوامل المؤثره الى قسمين : -

(أ) عوامل تخرج عن نطاق التحكم . وهذه العوامل تحدد الطلب ولكنها لاتخضع لرقابة المشروع ، ويمكن ان تنقسم بدورها الى ثلاثلا انواع : -

١ - عوامل تتعلق بالمستهلكين وهى من حيث عدد الوحدات سواء الافراد او الاسر أو المشروعات او المنظمات الخاصة او العامة ، والتوزيع الجغرافى لهؤلاء المستهلكين وكذلك من حيث الدخل المتاح للتصرف وانعكاس ذلك على طريقة الشراء .وكذلك من حيث مستوى المعيشة ومستوى الذوق العام للمستهلكين وانعكاس ذلك على درجة الاخلاص المتوقعه للماركه ، ودرجة الحساسيه للسعر، وامكانيات استخدام نظام للاشارات.

٢ - عوامل تتعلق بالبيئة المحيطه وذلك من حيث النواحى

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية ،والعرقية والتكنولوجية وكذلك المؤثرات الدولية .

٣- عوامل تتعلق بالمنافسه : من حيث هيكل السوق وعدد المنافسين والاهمية النسبيه لكل منافس ، وسلوك المنافين واتجاهاتهم .

(ب) عوامل تخضع للتحكم ، وهذه العوامل تؤثر على الطلب وتخضع لتحكم المشروع وهى :-

(١) عوامل استراتيجية وتتعلق بسياسة المنتجات سواء من حيث القرارات الخاصة بتشكيلة المنتجات (الجوده والموديل والتغليف) ، وكذلك تلك المتعلقة بالسوق والماركة وخدمات مابعد البيع ، يضاف الى هذا القرارات الخاصة بقنوات التوزيع ودرجة التعاون بين الوسطاء ، وهامش الربح المسموح به للموزعين .

(٢) عوامل تكتيكيه وتتعلق بقرارات وسياسات التسعير والخصومات الممكنه ، وسياسات الاعلان وتكوين القوه البيعيه والدور الذى سيقوم به كل فريق ، وتنظيم عمل هذا الفريق .

رابعا : فنون التنبؤ ودراسة الجدوى

على مر كل العصور ، حاول الانسان دائما ان يتخيل المستقبل واصبح التنبؤ يمثل ظاهرة مهمة بالنسبة لكثير من المتخصصين فى

كل المجالات ، سواء كانت سياسيه او اقتصادية او اجتماعيـــة .
فالتنبؤ يمثل عملية تخطط لتنظيم الموارد والاحداث ، وهو بذلــك
يمثل العمليات والمراحل المتأنيه لتحديد الاهداف وتجنيـــــد
الوسائل والموارد الضرورية لبلوغ هذه الاهداف ، وتحديـــــد
الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق هذه الاهداف .

ويهدف التنبؤ الى تحقيق فهم اكثر تعمقا واكثر وضوحـــا
للمستقبل وذلك بقصد ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ، وذلــك
بمحاولة توقع النتائج المحتمله بدرجة كبيره من الدقة طبقـــا
للاهداف العاجلة والبعيده . وتعتمد عملية التنبؤ على تطبيـــق
فنون معينه أهمها : -

١ - المحاسبة : وبصفة خاصة المحاسبة التحليلية ، ولاسيمـــا
تحليل حسابات التشغيل ، وتحليل التكاليف .

٢ - الاحصاء : وبصفة خاصة الاخصاء الوصفية وحسابات الاحتمـالات
والتيتستخدم عمليا عند اتخاذ القرارات .

٣ - بحوث العمليات : وهى التى تضع فى خدمة الادارة كثير مـــن
الفنون الرياضية التى تسمح بتسهيل حل المشاكل ذات البيانات
المعقده والمتشابكه حتى يمكن الوصول الى الحلول بأسهـــل
الطرق .

٤ - الميزانيات التقديرية : وهى التى تقدم بيانات رقميــــه
ناتجه من التوقعات والتنبوءات المستقبلية وغالبا ماتكون

هذه البيانات المستقبلية عن فترة قصيره .

التنبؤ بالمبيعات :

يقوم التنبؤ بالمبيعات بصفة اساسية بتحديد المبيعات المستقبله من حيث الكمية ومن حيث القيمه . وذلك أخذا فى الاعتبار للاتجاهات والعوائق المفروضة على المشروع .

ويترتب على عملية التنبؤ الوصول الى وضع رقم متوقع لقيمة المبيعات ، يكون محصله التفاعل بين الكمية المتوقعه والسعر المتوقع . فاذا تم الرمز الى الكمية المتوقعه بالرمز P_1 والسعر المتوقع بالرمز P_1 فان رقم الاعمال المتوقع هو $\sum Q_1 P_1$

ولسوف نحاول فيما يلى تقديم فنون التنبؤ بالمبيعات من حيث الكمية . ولان تقدير القيمة يتوقف على كثير من العوامل اهمها :-

(١) سياسات المشروعات المنافسه .

(٢) سياسات الدولة ومؤثرات القانون .

(٣) حركة التعامل فى رؤوس الاموال ، وقيمة النقود فى السوق ويقصد بذلك القوه الشرائيه للنقود .

ومما لاشك فيه أن التنبؤ بالمبيعات له أهمية كبيره ولاسيما فى الاجل الطويل ، حيث يسمح ذلك بتخطيط الاستثمارات وترشيدها كما ان التنبؤ طويل الاجل بالمبيعات هو الاساس العملى لدراسات الجدوى . كما يسهم التنبؤ القصير الاجل فى تسهيل دراسات الجدوى الانتاجية والفنية .

الاسس العلميه للتنبؤ بالمبيعات :

تنتج المبيعات من مجموعة من العوامل المترتبه على عوامل خارجية عن المشروع ، ومجموعة اخرى من العوامل التابعه من المشروع نفسه ، وحتى يمكن تفادى المبالغة فى استخدام المعلومات او الفنون ، فانه يجب أن يكون نظام التنبؤ قائما على اساس ترشيد هذا الاستخدام ، مما يسهل على المشروع الوصول الى موشرات تعبر حقيقه عن اتجاهات المبيعات .

(أ) تحليل المعلومات الماضية

ويسهم هذا التحليل فى اعطاء موشرات عن المبيعات الماضية ويمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك واتجاهات المبيعات فى المستقبل ويقوم هذا الدليل على افتراض ان اتجاهات المبيعات فى الماضى سوف تحتفظ بنفس مكوناتها فى المستقبل .ومن الافضل دائما التحوط فى استخدام هذه التحليلات وتحصرها فقط على اعداد التنبؤ قصير الاجل ، لان الاتجاهات يمكن ان تتشعب لعدة اسباب : مثال ذلك (١) عند الدخول فى مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة ، فسلوك المبيعات فى مرحلة معينه ماضية سوف يختلف عن السلوك فى المرحلة القادمة ، (٢) نتيجة للتطورات المتحدده التى تطرأ على هيكل السوق، (٣) وكذلك نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع .

تحليل البيانات والمعلومات الحالية

(١) المعلومات المتعلقة بالسوق

فمن المفيد ان يحصل المشروع على المعلومات الحالية عن السوق وبصفة خاصة عن التواجد المحتمل لمنتجات المشروع في هذا السوق . وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها :-

- اجراء الدراسات العمليه عن السوق والتى تتضمن تحليل المستهلكين بناء على عينة ممثله لهم . ويمكن ان يقوم المشروع بنفسه بهذه الدراسة ، كما يمكن ان يعهد بها الى تنظيمات او مكاتب اخرى خارجيه .
- استخدام الاستقصاءات وقوائم الاسئله التى تملأ بواسطة رجال البيع ، بناء على معرفتهم التامة بالسوق . وتساهم هذه القوائم فى اعطاء صوره مكمله عن المعلومات المختلفة بالسوق .
- يتم ايضا استخدام التحليلات الاقتصادية عن المرونه ولاسيما مرونه المبيعات بالنسبة للسعر وهى التى تحسب بقسمة التغير النسبى فى المبيعات على التغير النسبى فى الاسعار ، وكذلك مرونة المبيعات بالنسبة للدخل " وهى التى تحسب بقسمة التغير النسبى فى المبيعات على التغير النسبى فى الدخل".

وتكون المعادلات كالاتى :-

المرونة السعرية = التغير النسبى فى المبيعات / التغير النسبى فى السعر

مرونة الدخل = التغير النسبى فى المبيعات / التغير النسبى فى الدخل

٢ - المعلومات المتعلقة بالمشروع موضع دراسة الجدوى

حيث لايكفى فقط عند دراسة الجدوى ان تقوم بدراسة السلع والمبيعات فى السوق ولكن من المهم توضيح بعض المعلومات عن استراتيجيات اصحاب المشروع ،فيما يتعلق بتعاملهم فى السوق. فالمعلومات السابقة والمعلومات الحالية تعطى مؤشرات عن المستقبل واستخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الاستراتيجى الذى سيتبناه المستثمرون ،وتتحدد هذه المعلومات فى :

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتجديد المستمر فى مفاهيم السلع ،وامكانيات ابتكار السلع الجديدة.
- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتسعير،وفلسفة الادارة من التسعير،وهل يرغب المستثمرين غزو السوق بالاغراق، أم فرض وجود المشروع ،ام تعظيم الربح وغير ذلك.
- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالاعلان والترويج وخصوصا

بالنسبةللسلع التى تركزعلى تحقيق اكبر عائد ممكن من بيعها • فالمشروع بصفةدائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات المنتجات التى تحتوى على تكاليف متغيره كثيرة •

اساليب التنبوء بالمبيعات :

اولا: البحث عن التجاهات العامة :

(أ) الاتجاهات الخطيــة :

١ - الاتجاه العــام:

مشروع طرح منتج جديد بالسوق " P " وذلك منذتسعة اشهر ولقد حقق المبيعات التالية :

الشهور	X_i	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
الكميات	Y_i	٢٠٨	٢٢٠	٢٣٢	٢٤٤	٢٥٠	٢٥٥	٢٧٣	٢٧٨	٢٩٠

ويمكن بناء على هذه المعلومات تصوير الجدول التالى :-

X_i	y_i	$X = X_i - \bar{X}$	$Y = y_i - \bar{Y}$	$X_i Y_i$	X_i^2
١	٢٠٨	-٤	-٤٢	١٦٨	١٦
٢	٢٢٠	-٣	-٣٠	٩٠	٩
٣	٢٣٢	-٢	-١٨	٣٦	٤
٤	٢٤٤	-١	-٦	٦	١
٥	٢٥٠	صفر	صفر	صفر	صفر
٦	٢٥٥	١	٥	٥	١
٧	٢٧٣	٢	٢٣	٤٦	٤
٨	٢٧٨	٣	٢٨	٨٤	٩
٩	٢٩٠	٤	٤٠	١٦٠	١٦
٤٥	٢٢٥٠	صفر	صفر	٥٩٥	٦٠

ويمكن تفسير الرموز الوارده بالجدول كالاتى :-

X_i = الشهور y_i المبيعات

$\bar{X}$ = متوسط الزمن

$\bar{X}$ = $\frac{\text{جملة الشهور}}{\text{عددها}}$ ÷ = $\frac{٤٥}{٩}$ = ٥

$\bar{Y}_i$ = متوسط المبيعات = $\frac{\text{جملة المبيعات}}{\text{عدد الشهور}}$ = $\frac{٢٢٥٠}{٩}$

= ٢٥٠

ويحتسب ميل الخط المستقيم طبقا للمعادلة التالية :-

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = \frac{595}{60} = 9.9$$

ويمكن حساب المبيعات المتوقعة كالاتى :-

$$Y - \bar{Y} = a\,(X - \bar{X})$$

$$\therefore Y - 250 = 9.9\,(X - 5)$$

$$\therefore Y = 9.9\,X + 200.5$$

واذا قبلنا ان الاتجاه الخطى سيستمر فان هذه المعادلة يمكن ان تستخدم فى التنبوء بالبيعات المستقبلة .

$$\text{if } X = 10 \therefore Y = 300$$

طريقة ماير Mayer (او طريقة المتوسطات المزدوجة)

وتقوم هذه الطريقة على اساس اخذ الارقام المحققة بالقيمة فلو تم اخذ الارقام المحققة بالالاف فى خلال الشهور الثمانية مثلا لعام ١٩٨٦ ،فانه يمكن تقسيم هذه الارقام الى مجموعتين متساويتين كل منها تحتوى على ٤ شهور . وتعتمد طريقة ماير على اساس حساب العلاقة بين متوسطات النقط،ثم تحديد الخط الذى يبين اتجاه المبيعات ابتداء من هاتين النقطتين .

الشهور X_i	الكميات X_i		الشهور X_i	الكميات
١	٤٠		٥	٧٢
٢	٥١		٦	٨٠
٣	٦٣		٧	٨٦
٤	٧٠		٨	٩٤
١٠	٢٢٤	الاجمالى	٢٦	٣٣٢
٢٫٥	٥٦	المتوسط	٦٫٥	٨٣

وتكون النقاط المتوسطة هى :-

نقطة A: XA ٢٫٥ ، YA ٥٦

نقطة B: XB ٦٫٥ ، YB ٨٣

وطبقا للمعادلة المعروفة والتى فيها

$$(1).\ YA = a\ (XA) + 10$$

اى ان

$$(2).YB = a\ (XB) + b \qquad 56 = a\ (2.5) + b$$

اى ان

$$83 = a\ (6.5) + b$$

يطرح المعادلة (١) من (٢)

$$(2) - (1) = \quad 83 - 56 = a\ (6.5-2.5)$$

$$a(4) = 27$$

$$\therefore \quad a = \frac{27}{4} = 6.75$$

وهكذا وبالتعويض فى معادلة (١)

$$56 = 6.75\ (2.5) + B$$

$$\therefore \quad b = 56 - 16.9 = 39.1$$

$$.83 = 6.75\ (6.5) + b$$

$$\therefore \quad b = 83 - 42.9 = 39.1$$

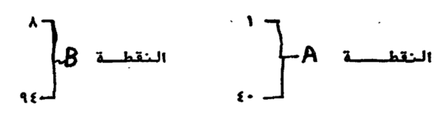
وتكون معادلة التنبوء بالمبيعات كالاتى :-

$$Y = a\,x + b$$

$$Y = X\ (6.75) + 39.1$$

طريقة النقط المتطرفة

وتقوم هذه الطريقة على اساس حسبان الاتجاه العام طبقا لنقاط متطرفة فى فترة الدراسة - وبأخذ بيانات المثال السابق فان النقاط التى تقع فى طرفى البيانات هى كالاتى :-



ويمكن الحصول على المعادلات كالاتى :-

$$40 = a\ (1) + b \qquad (1)$$

$$94 = a\ (8) + b \qquad (2)$$

بطرح (٢) - (١)

$$94 - 40 = a\ (8-1)$$

$$a = \frac{54}{7} = 7.7$$

وهكذا يمكن الوصول الى قيمة

$$b + (1)\ (7.7) = 40$$
$$b = 40 - 7.7$$
$$b = 32.2$$

وهكذا يمكن حساب الاتجاه العام كالاتى :-

$$Y = 7.7\ (X) + 32.3$$

٢ - الارتباط :

اذا ظهر ان هناك ارتباط بين مبيعات احدمنتجات ومتغير اخر من المتغيرات،فان هذه العلاقة يمكن ان تستخدم للتنبوء بالمبيعات

- اذا كانت هذه المتغيرات معروفه .
- اذا كان من الممكن التنبوء بها مثال ذلك اذا كانت تتنوع طبقا لاتجاه .

مثال ذلك : استخراج مشروع من المشروعات من عدة اقسام عدد الوحدات المباعة من منتجات واستخراج البيانات الاخرى عن دخل الاسر المشتريه كنسبة مئوية عن الدخل القومى الاجمالى :

الدخل X_i	١١	٨	٧	٥	٥	٢٥	١٠	٤	٨	٧
المبيعات بالالاف Y_i	٢٤	١٨	١٢	١٠	١١	٥٨	٢٤	١٠	١٦	١٥

وتحسب العلاقة كالاتى :-

X_i	y_i	$X=x_i-\bar{x}$	$Y_i=y_i-\bar{Y}$	X_iY_i	X^2_i	Y_i^2
١١	٢٤	٢	٤	٨	٤	١٦
٨	١٨	-١	-٢	٢	١	٤
٧	١٢	-٢	-٨	١٦	٤	٦٤
٥	١٢	-٤	-٨	٣٢	١٦	٦٤
٥	١١	-٤	-٩	٣٦	١٦	٨١
٢٥	٥٨	١٦	٣٨	٦٠٨	٢٥٦	١٤٤٤
١٠	٢٤	١	٤	٤	١	١٦
٤	١٠	-٥	-١٠	٥٠	٢٥	١٠٠
٨	١٦	-١	-٤	٤	١	١٦
٧	١٥	-٢	-٥	١٠	٤	٢٥
٩٠	٢٠٠	صفر	صفر	٧٧٠	٣٢٨	١٨٣٠

المتوسطات $\bar{X} = \frac{٩٠}{١٠} = ٩ر$

$\bar{Y} = \frac{٢٠٠}{١٠} = ٢٠$

عوامل الارتباط R

$$\frac{\sum X_i Y_i}{\sqrt{X_i 2. \quad Y.2}} = \frac{٧٧٠}{\sqrt{٣٢٨ \times ١٨٣٠}}$$

= ٩٩٤ر٠

وفى هذه الحالة يبدو ان هناك ارتباط قوى بين الظاهرتيـن مما يجعل معامل انحدار Y بالنسبة لـ x ، عاملا يمكننـا من ان التنبوء بالدخل فى قسم معين ومنطقة معينة سوف يمكننا من التنبوء بالمبيعات .

وتكون اتجاه الخط Y

$$a = \frac{\sum x_i \ Y_i}{\sum x_1{}^2} = \frac{770}{328} = 2.35$$

اى

Y = ـ٢٠= ٢٫٣٥ (x ـ٩)

اى = ٢٫٣٥ x ـ١٫١٥ .

$$\acute{Y} - \bar{Y} = a (x - \bar{x})$$

$$Y - 20 = 2.35 (x - 9)$$

$$Y = 2.35 X - 1.15$$

(ب) <u>الاتجاهات غير الخطية</u>

(١) <u>الاتجاهات ذات الداله الاسية</u> Exponential

فالاتجاهات الاسية ،تمثل اتجاها ملحوظا فى الظواهرالاقتصادية وتظهر بصورة واضحة فى معدل الاسراع الطبيعى للمبيعات،فمعادلـة المبيعات طبقا للوقت تكون طبقا للشكل التالى :ـ $Y = ba^x$

بحيث يمكن كتابتها كالتالى :ـ

ويوضع

$$Logy = Log\ b + X\ Loga$$

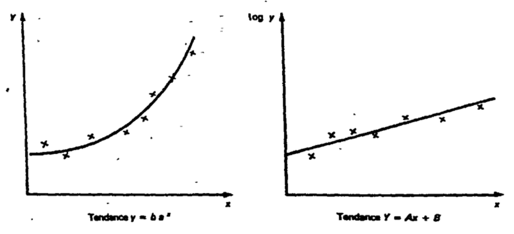
$$Logy = Y \ , \ Log\ B = B \ , \quad Loga = A$$

بحيث نصل الى المعادلة التالية

$$Y = A\ X + B$$

وطبقا لذلك فانه بدلا من تقديم النقط التى تمثل التزواج بين(X,Y) فلسوف نعمل على تقديم النقط التى تمثل التزواج بين(X,Logy) حتى يمكن استنباط علاقة خطية .

وتقوم هذه الفكرة اساسا على بحث العلاقة . بطريقة المربعات الصغرى بما يعمل على الوصول الى المعادلة والشكلين التاليين يوضحان ذلك :



٢ - الاتجاهات الخاضعة لعامل موثر قوى

يمكن الوصول الى اتجاهات خطية تحت الشكل $Y = bx^{a}$ وهى حالتى تتاثر بعوامل قوية التأثير ،وتقوم قياس هذه الاتجاهات على اساس استخدام اللوغاريتمات وهو مايمكن من الوصول الى الصيغة التالية :

$$\text{Log } y = \log b + a \log X$$

اى انه مع

$$Y = \text{Log } y \text{ , } B = \text{Logb} \text{ , } X = \text{Log } X$$

وتكون المعادلة كالاتى $Y = aX + B$

وحتى يمكن الوصول الى اتجاه خطى فانه يتم تمثيل النقط على اساس التزاوج بين (Log x, Log y) .

وتقوم هذه الفكره على اساس الوصول الى المعادلة ($Y = aX + B$) بطريقة المربعات الصغرى ثم بناء على ذلك الاصول الى المعادلة

وبناء على ذلك ، وبناء على المعادلة اللوغاريتميه يمكن الوصول الى نتائج بالتنبؤ بالمستقبل .

ثانيا : الاخذ فى الاعتبار لمتغيرات معينه

حيث ان الاتجاه العام لايكفى غالبا لعمل تنبؤات ولاسيما فى الاجل القصير ، حيث من الواجب استخدام طرق اخرى مكمله ومتزامنه مع الاتجاه العام . ونقدم هذه الطرق على اساس الاخذ فى الاعتبار لعدة متغيرات وعوامل مؤثره .

(أ) المجموع المتحرك

وتقوم هذه الفكره ليس فقط على اساس تخليص الاتجاه العام من المؤثرات الموسميه ، ولكن على اساس امكانية التنبؤ ايضا بالمبيعات الموسميه ، ولذلك فان العلاقة الخطية لن تقوم على اساس القيم نفسها ولكن على اساس المجموع المتحرك للقيم التى يمكن تجميعها .

مثال : لو فرض ان هناك سلسله احصائية للمبيعات الربع سنويه موزعه على ثلاث سنوات كما هو واضح فى الجدول التالى . فما هو رقم المبيعات المتوقع فى الربع السنه التالى لهذه الارقام ؟

وسيمثل الرمز V_i المبيعات الربع سنويه .

المده	V_i	X_i	Y_i
١٩٨٤	٩٠	–	
	٩٢	–	
	٧٠	–	
	٩٢	١	٣٤٤
١٩٨٥	٩٣	٢	٣٤٧
	٩٤	٣	٣٤٩
	٧٢	٤	٣٥١
	٩٦	٥	٣٥٥
١٩٨٦	٩٨	٦	٣٦٠
	١٠٠	٧	٣٦٦
	٧٥	٨	٣٦٩
	٩٩	٩	٣٧٢

يلاحظ انه للتبسيط افترضنا ان – الترتيب i وهو يحمل رقم ١يمثل الربع الاخير فى عام ١٩٨٤ فيكون (القيم المجمعه) ٣٤٤ = ٩٠+٩٢+٧٠+٩٢

والقيمة المتحركة ٣٤٧ =٩٢ + ٧٠ + ٩٢ + ٩٣

أو ٣٤٧ = ٣٤٤ – ٩٠ + ٩٣ ....الخ

وتكون ٣٧٢ = ٩٨ + ١٠٠ + ٧٥ + ٩٩

$$\sum_{٦}^{٩} Vi$$

مع ملاحظة ان المجموع المتحرك Y_i سيتم حسبانه علـــــى اساس مجمع الاربع مواسم وهو ماسيرتبط بسلسلة المتغيرات المؤثره وستمثل X_i ترتيب المجموع المتحرك، والوصول الى معادلة خطية بطريقة المربعات الصغرى يمكننا من الوصول الى الاتى:-

$$Y = 3.7\ (X) + 338.5$$

ويمكن الوصول الى توقيع مبيعات الربع الاول من عام ١٩٨٧ ذو الترتيب ١٠ على اساس ان $Y = 3.7\ (X) + 338.5$ =ص٣٧٥

اى ان ستكون كالاتى :-

$$Y_{10} = \sum_{7}^{10} Vi$$

$$Y_{10} = Y_9 - V_6 + V_{10} \quad \therefore \quad V_{10} = 101.5$$

$$375.5 = 372 - 98 + V_{10} \quad \therefore \quad V_{10} = 101.5$$

(ب) <u>معادلة ليساج</u>

وتقوم هذه الطريقة على ان تاخذ فى اعتبارها اتجاهـــــات وسلوك المبيعات فى الماضى، ولكن تعطى اهمية اقل للمبيعـــــات فى الماضى البعيد اى التى ترجع الى فترة اطول •

<u>المبدأ</u> : اذا كان التنبوء هو P والمبيعات المحققة R

ومن ناحية اخرى فان المعامل aE 0.1

فلسوف يتم التنبوء للفتـــرة كالاتى

$$P_{n+1} = R_n\ (1-a) + R_{n-1}\ (1-a)a + R_{n-2}\ (1-a)a^2 + ,\ldots, + R_n = K(1-a)$$

فان العوامل ak ستكون اكثر ضعفا حيث تكون d اقل من ١
وهكذا فان الوزن الترجيحى للبيانات المتتالية سيعطى اهمية
قليلة للبيانات الحقيقية المتعلقة بالماضى البعيد .

التطبيق

يقوم المبدأ السابق على اساس بحث وعلمى وتأصيل نظرى
غير محدود ،ولعل هذا هو السبب فى ان تطبيق هذه الطريقة
وان كان فعالا — الا انه صعب ويحتاج الى تمكن من تطبيقات هذه
الطريقة .

ويقوم التطبيق كالاتى :—

$$(1)\quad P_n = P_{n-1}\ (1-a) + Rn-2\ (1-a)\ a + R_{n-3}(1-a)a^2$$
$$+,\ldots,\ +R_{n-k}\ (1-a)\ a^{k-1}+\ldots.$$

$$(2)\quad P_{n+1} = R_n(1-a)R_{n-1}\ (1-a)a + R_{n-2}(1-a)a^2$$
$$+,\ldots.,\ R_{n-k}\ (1-a)\ a^k f\ldots..$$

ثم نضرب المعادلة (١) فى a ينتج المعادلة التالية

$$(3)\quad aPn = R_{n-1}\ (1-a)\ a + R_{n-2}\ (1-a)\ a^2 + R_{n-3}(1-a)a^3+,\ldots,$$

$$+ P_{n-k}\ (1-a)\ a^{K}+ \ldots$$

ثم نقوم بطرح المعادلة ٢ من ٢ ينتج التالى :-

حيث تكون : $P_{n+1} = aP_n + R_n \ (1-a)$

وهذه المعادلة بهذا الشكل سوف تمكن من الوصول الى التنبوء طبقا للتنبوءات والمنجزات فى الفترة السابقة .

ومن الواضح ان كل هذا سوف يعتمد على المعامل a وطريقة اختياره ،وعموما فان هذا الاختيار يمكن ان يعتمد على اساس المنجزات السابقة وذلك بمحاولة الوصول الى عدة معاملات (مثال ١ر. ،٢ر. ،٣ر. ...... الخ) وذلك فيما يتعلق بالفترات الماضية سواء بالتنبوءات او المنجزات ،حتى يمكن الوصول الى المعامل الذى يعطى اقل فرق يمكن بين(R - P) ومما لاشك فيه ان هذا الوضع سيحتم دراسة المتوسطات ومعامل الاختلاف .

(ج) <u>المعاملات الموسمية</u> :

طالما ان هناك موءثرات موسمية تظهر كل سنة ،فان حساب معامل التغير الموسمى سوف يسمح بان ياخذ المستثمر فى الحسبان تاثير هذه التغيرات عند التنبوء .ويمكن ان يتم اعداد هذه المعاملات بعدة طرق(١) العلاقة الاتجاهية (المتوسط الشهرى للعلاقة بين القيم الحقيقية والقيم التى تم التوصل اليها ،وهذه القيم الاخيرة غالبا مايتم التوصل اليها بطريقة المربعات الصغرى) او(٢)سلسلة العلاقات(وهى طريقة اكثر تعقيدا تعطى نتائج

قريبه ومتوافقة مع الاتجاهاتالتى يتم التوصلاليها بالمعادلات

(٣) بطريقة مبسطه تقومعلى اساس حسبان متوسط كل شهر وقسمتـه على متوسط مجموع الشهور فى الفترة كلها٠

ويمكن استخدام المعاملات الموسمية فى عملية التنبؤكالاتى

مثـال :

ان دراسةسلوك المبيعات فىإحدى الشركات فى خلال السنوات الثلاث الماضية سمحبالوصول الىمعادلة المربعات الصغرى التى تسمح بقياس الاتجاه العام للمبيعات وهذه المعادلة كالاتى :-

Y = ٢ر٠ x ٣٥٠

وكانت المعاملات الموسمية لكل شهر من شهور السنة كالاتى :-

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١ر٤	١ر٢	١ر٣	١ر٢	١	٩ر٠	[illegible]	٤ر٠	٧ر	٩ر٠	١ر١	١ر٣

وستكون التنبوءات عن السنة الرابعة كالاتى :-

يناير ١٩٨٨ = (٢ر٠ x ٣٧ + ٣٥٠) ١ر٤ = ٥٠٠

فقراير١٩٨٨ = (٢ر٠ ٣٨ + ٣٥٠) ١ر٢ = ٤٢٩

مارس ١٩٨٨ = (٢ر٠ x ٣٩ + ٣٥٠) ١ر٣ = ٤٦٥

الاتجاه العام   المعامل الموسمى

ويتضح انه طالما ان الدراسة اعدت عن ثلاث سنوات مافيـــه
اى ٣٦ شهرا فان يناير فى السنه الرابعة يمثل ٣٧ وهكذا ٠

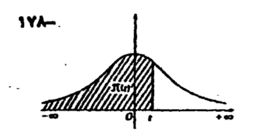
ثالثا : التنبؤ بالمبيعات طبقا لقانون الاحتمالات

فاذا كان المشروع يمتلك كثير من المعلومات الاحصائيه عن
قطاع النشاط الذى يعمل فيه ، فمن الممكن عمل تنبؤات بالمستقبل
وبصفه خاصة اذا كانت هذه المعلومات تسمح بالوصول الى قانــون
يقيس الاحتمالات المرتقبه حتى يمكن اخذه في الحسبان ٠

مثال :

يفكر مشروع " سوبر ماركت " فى فتح محل جديد آخر للتوزيع
ولقد ساعدت الدراسة الاحصائية التى أجريت فى الماضى لمشروعــات
من نفس النوع على استنتاج ان ارقام المبيعات المحققه لكــل
متر مربع من مساحة المحل فتوزع طبقا لقانون لابلاس جنبــوس
Laplace Gauss توزيعا طبيعيا بمتوسط = ٢٠٠٠٠ وان مسافة
الانحراف ecrate type أى = ١٥٠٠ ٠ ويرغب المشروع الجديد
فى الوصول الى رقم اعمال فى مستقبل بحيث يكون الخطر فى التنبؤ
الذى يتم التعرض له لايتعدى ٨ ٪ $(\frac{m}{a} =)$
فرقم المبيعات المتوقع X0 بحيث ان يكون طبقا لقانــون
الاحتمالات هو مايجب تقديره بحيث يكون خطأ التقدير اقل من ٨ ٪
على انه يجب ان يكون مساويا للاحتمالات ما هو اعلى من ٩٢ ٪ ٠

$\Pi(t) = \Pr\{T < t\}$



t	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7290	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8254	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8595	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9779	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9898	0,9901	0,9904	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

ويكون التعبير عن هذا الوضع كالاتى : -

$$P (x < x0) = 0.08$$

ودون الدخول فى تفاصيل قانون لابلاس جوس Laplace Gauss فانه يجب الاشارة الى أن الجدول المتكامل لهذا القانون يتم كالاتى

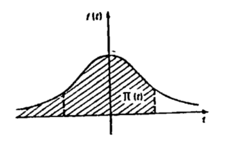
$n (t)$ أى $P, t < to$

ويتم التوصل الى t من تغيرات المؤثرات المعطاه بالشكل

$$t \quad \frac{x-m}{0}$$

واذا كانت لدينا احتمالات ٠ر٨٠ فان الجداول سوف تمكننا من التوصل الى قيمة t المماثله ، وهذه القيمة سوف تسمح لنا بالوصول الى قيم x طبقا للشكل التالى :

ويلاحظ ان الاحتمالات الممكنه فى المسافة المخططه للمنحنى لمقابل لايتم التوصل اليها من الجدول الا بالنسبة لـ (صفر $t >$)



اما بالنسبة للقيم الاخرى t فلسوف يتم عمل حساب باستخدام خواص هذا المنحنى وهما : (١) خواص التماثل فيما يتعلق بمحور الاحداثيات و(٢) ان المسافة الكلية تحت هذا المنحنى تعبر عن ان الاحتمالات الكلى مساويا لواحد صحيح ، وهكذا فى مثالنا فان

الاحتمال ٨٠ر٠ لايظهر فى الجدول لكن : $n(t)=0.08=n(-1)=1-008=0.92$

وحيث ان (انظر الجدول المقابل)

$-t=1.41$ and $t = 1.41$

وفى النهاية فان

$$t = \frac{X-m}{0} = -1.41 = \frac{X-20.000}{1500}$$

حيث تكون

$$x = 17885$$

وبالوصول الى رقم تنبؤى للمبيعات هو ١٧٨٨٥ ٠ فاذا كان المتغير الثابت لقانون الاحتمالات لن يتغير فالن المشروع الجديد لن يتعرض لمعدل خطر اكبر من ٨ ٪ اى أن سيكون احتمال الوصول لتحقيق الهدف اى الفرص المتاحه فى حدود ٩٢ ٪ او تجاوزها ٠

ويسهم هذا التحليل ايضا فى عمل التحليلات الخاصة بالتنبؤ بمعدل العائد على رأس المال وخصوصا فى حسبان احتمالات التوصل الى هذا المعدل ٠

ملاحظة :

ادا كان من المرغوب عمل دراسة لحسبان الاحتمالات ($P(t7to)$ فاننا سنرجع الى الدراسة السابقة للتثبت من أن

$$P(t7\ to) = 1-P(t\angle\ to)$$

الفصل الثامن

دراسة الجدوى الفنية والانتاجية

- الهدف من الدراسة .
- توقع تكلفة الانتاج .
- تحديد انماط الانتاج المتوقعه .
- تحديد الانماط الفنية .
- تحديد برنامج الانتاج .
- تعظيم الربح بالانتاج .
- خلاصة الدراسة الفنية .

الفصل الثامن

دراسة الجدوى الفنية والانتاجيـــــة

الهدف من الدراســة :

تهدف دراسة الجدوى الفنية الى دراسة الامكانيات المطلوبـة من الناحية الماديه وطرق الانتاج الموجوده والمتوقعه حتى يمكن تحقيق المطلوب انتاجه طبقا لنتائج دراسة الجدوى التسويقيه .

وتقوم هذه الدراسة على اساس توقع كمية الانتاج وبرنامـج الانتاج ايضا وترتبط الدراسة الفنية ارتباطا وثيقا بالدراسـة التسويقيه . لان برنامج هذه الدراسة يتحدد بصفه اساسيه طبقـا للدراسة التسويقية

ويترتب على دراسة الجدوى الفنية امكانية تحديد العوائـق الممكنه وكيفية التغلب عليها ، ومدى الارتباط بين تكلفة التغلب على هذه العوائق والفوائد التي يمكن اكتسابها من هذه العمليـة وتتضمن اذن (١) دراسة للوسائل والامكانيات المادية المطلوبـة اخذا في الاعتبار لامكانيات التوسع المستقبله و (٢) المـــواد الخام المطلوبة ودرجة توافرها في السوق المحلي من عدمـــه و(٣) الايدي العاملة المطلوبة ودرجة توافرها في السوق. ومـا لاشك فيه ان تكامل هذه العناصر يعتبر من النواحي الضروريـــة لنجاح المشروع .

توقع تكلفة الانتاج :

فى اطار دراسة الجدوى الفنية من المهم بجانب الدراسة الفنية المتعمقة لوسائل الانتاج وطرقه ان يتم اعداد وتقدير التكلفة الانتاجية . ومن المهم على اخصائى الجدوى ان يعد تكلفة تنبؤيه وذلك للاسباب التالية : - (١) ان هذه التكلفة سوف تمكن من التقييم السريع للانتاج المحقق (٢) وتساعد حسبان الاموال المطلوبة وكما يتم تماما فى حسبان التكلفة الفعلية ، فان التكاليف المتوقعه تحسب كالاتى : (التكلفة المتوقعه للوحده x الكميات المتوقع انتاجها) .

(أ) التكاليف المباشرة

المواد = التكلفة المتوقعه للوحده x عدد الوحدات المتوقعه

العمال = عدد الساعات المتوقعة x التكلفة المتوقعه فى الساعه

(ب) التكاليف غير المباشرة

= نصيب الوحده من التكاليف غير المباشرة x عددالوحدات المتوقعه

ويتم ترجمةهذه التكاليف فى جدول يبين التكاليف التقديريه للانتاج .

تحديد انماط الانتاج المتوقعه

فى اطار دراسة الجدوى فان من المهم على الاخصائيين تحديد الاستخدامات المتوقعه للمواد التى ستدخل فى انتاج السلعة

وتحديد الكمية النمطية من هذه المواد ، وذلك فى اطار دراسة تفصيلية فنية • ويتم تحديد هذه الانماط على مرحلتين : -

(أ) تحديد الانماط الفنية ثم (ب) تحديد التكلفة المتوقعة •

تحديد الانماط الفنية

فبالنسبه للمواد فهناك حالتين يجب اخذهما فى الاعتبار:

اولهما خاصة بالانتاج فى صناعات الانتاج الكبير ، حيث تكون المنتجات النهائية متماثله تماما ، دون النظر الى " لسوق " الانتاج • مثال ذلك الصناعات المعدنية ، والصناعات الكيماويه وصناعة تكرير البترول • وثانيهما خاصة بالانتاج حسب الطلبيه حيث يتحدد الطلبيه بناء على حجم المخزون ، أو بناء على طلبية مقدمه من احد العملاء • ويكون هدف كل طلبيه مختلف تماما عن الاخرى • مثال ذلك صناعة الادوات الكهربائية ، وصناعة السيارات •

وبالطبع فانه فى الحالة الاولى فان الانماط الفنية يتم تحديدها بناء على المكونات التى تحدد : كمية المواد الخام التى ستدخل فى انتاج السلعه ، ودرجة الاشباع المطلوبه من السلعه وفى الحالة الثانية ، فان الانماط يتم تحديدها بناء على الطلبيه التى تحدد القطع التى ستدخل فى انتاج السلعه ، والمواد التى ستستخدم ، والكميات التى ستدخل من هذه المواد فى تصنيع السلعة (من حيث الوزن او المساحة او الحجم) • وفى كل هذه الحالات يجب توقع نسبة الفاقد فى استخدام المواد سواء فى صورة عوادم

أو توالف ، أو بواقي الانتاج .مثال ذلك فعند تصنيع الموبيليا.
فاذا كانت كمية خشب الزان المطلوبة لصنع قطعة موبيليامعينة
هي ١٢ر١٥ م^{٣} فاذا كانت كمية " الرايش " تمثل [illegible] الكمية
المطلوبة فان تقدير الكمية المطلوبة تكون كالاتى :

= ١٢ر١٥ x ٢٠ر١ = ١٤ر١٨ م^{٣} .

وبالنسبة <u>للايدى العاملة</u> : فان اساس تحديد الانماط الفنية للعمال المطوبين ، فيقوم على اساس تحليل عدة نواحي وهى :- مراحل الانتاج المختلفة ، والمواصفات الواجب توافرها فى العاملين ، ودراسة وتحليل الحركات الضرورية لكل عملية من العمليات ، ودراسة الوقت النظرى اللازم لكل عملية ،وويتم تحديد الوقت اللازم اما باستخدام ساعات الوقت ، او بدراسة تجريبية على اساس دراسة الوقت الاساسى اللازم لكل عملية من العمليات .

ويتم تحديد الوقت النمطى وذلك : بجمع الوقت النظرى اللازم للعملية الواحده ، والوقت اللازم لكل المراحل ، مضافا الى ذلك كله الوقت اللازم للراحه الطبيعية التى يقوم بها العاملين . والمثال التالى يوضح كيفية حساب الوقت اللازم لانتاج عشر وحدات : -

الابحاث اللازمـــــة	التنفيذ الفعلي			وقت التشغيل وتوقيف الالـه		
	الوقت النظري	الراحة	الجملة	النظري	الراحة	الجملة
اعداد ، وضبط الاله				٥٠	٦	٥٦
تنفيذ انتاج ١٠ وحدات	٢٠٠	٣٠	٢٣٠			
اعادة تهيئة الالة				١٥	٢	١٧
وقت ضائع غير منتج (غياب قصير الانتظار)					٢٠	٢٠
الوقت اللازم لانتاج عشر وحدات	٢٠٠	٣٠	٢٣٠	٦٥	٢٨	٩٣
الوقت اللازم لانتاج وحده واحده			٢٣			٩ر٣
الوقت النمطى لانتاج الوحـــده الواحده ٢٣ + ٩ر٣ = ٣٢ر٣						

وبالنسبة لتحديد وحدة العمل المطلوبة فان التنبؤ بكمية وحدات العمل المطلوبة ، يعتمد على حسبان الوقت النمطى الذى يرتبط

بصفة مباشرة بالوقت اللازم لاداء كل عملية من العمليات وذلك بتحديد العلاقة بين الوقت اللازم آداؤه بواسطة العمال والوقت اللازم للعمل على الالات .

تحديد برنامج الانتاج

ان برنامج الانتاج المتوقع يجب ان يحقق نوع من التوافق بين المعوقات او الضغوط الخارجية المتوقعه وبين امكانيات المشروع ، فالمشروع بصفه عامه يخضع لضغوط متعلقة بالتوزيع وضغوط متعلقة بالانتاج نفسه : مثال ذلك الوسائل الماديه للانتاج وامكانيات التوسع التدريجى المستقبل ، والمواد الخام ، والقوى العامله ، وعلى القائمين بدراسة الجدوى آن يأخذوا فى اعتبارهم ان كل عامل من هذه العوامل سوف يمثل عنق زجاجة يمكن ان يعطل انطلاقة المشروع فى المستقبل ولذلك فانه عند اعداد الدراسة الفنية فيجب ان يتم تنظيم الانتاج بطريقة تمكن من استخدام الفنون المتقدمه للتغلب على المشاكل وذلك بالارتكان الى اساليب بحوث العمليات لحل مشاكل الانتاج .

مثال ذلك : اذا كان هناك مشروع يقوم بانتاج سلعتين ويتم التشغيل فى ورشتين والوقت اللازم للتشغيل لكل منتج وكل ورشة ، وايضا الطاقة اليومية القصوى تظهر كما هو مبين فى الجدول التالى : -

	الورشة I	الورشة II
المنتج A المنتج B	٣ ساعات ٥ ،،	٤ ساعات ٣ ،،
الطاقة اليومية القصوى	١٥٠٠ ساعة	١٢٠٠ ساعة

ومن ناحية أخرى فانه نتيجة الضغوط السوقيه فانه من غير الممكن القيام بانتاج اكثر من ٢٠٠ وحده يوميا من المنتج الاول . وطبقا لهذا المثال فان هناك بعض الضغوط التى تحدد من امكانيات الانتاج . فاذا رمزنا للكميات المنتجه من A , B بالرموز a,b فانه يمكن التعبير الرياضى عن هذه القيود بالشكل التالى : —

الورشة الاولى (١) ١٥٠٠ ≥ ٣a + ٥b

الورشة الثالنية (٢) ١٢٠٠ ≥ ٤a + ٣b

اقصى انتاج من A (٣) ٢٠٠ ≥ a

والكميات لايمكن ان تكون سلبيه اى (٤) ≤ صفر

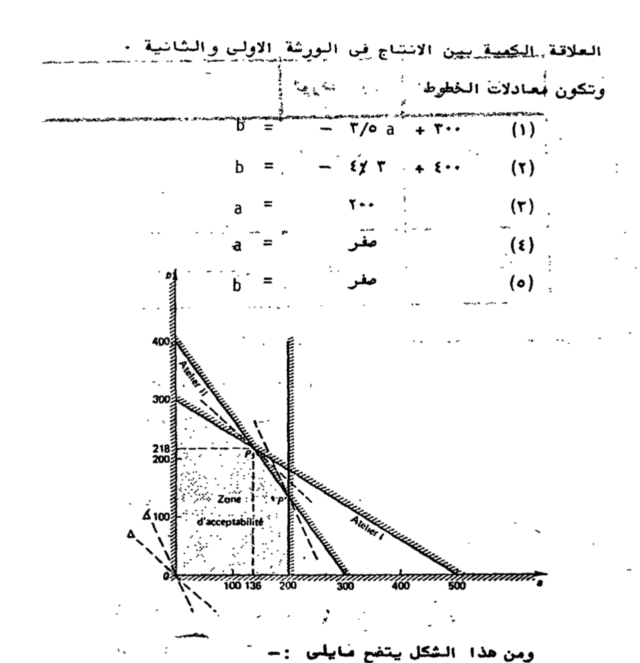
(٥) ≤ صفر

وتمثل كل هذه الرموز البرنامج الخطى . ويمكن التعبير عن هذه العلاقات بالشكل البيانى التالى والذى يظهر عليه الخط الذى يبين

العلاقة الكمية بين الانتاج فى الورشة الاولى والثانية .

وتكون معادلات الخطوط

(١)	b =	− ٣/٥ a + ٣٠٠
(٢)	b =	− ٤/٣ + ٤٠٠
(٣)	a =	٢٠٠
(٤)	a =	صفر
(٥)	b =	صفر



ومن هذا الشكل يتضح مايلى :-

- منطقة القبول ... فكل النقط التى تمثل تشكيلة الكميات a,b تقع فى المنطقة التى يكون فيها البرنامج ممكن تحقيقه . امـــا كل النقط التى تقع على الخط الذى يمثل القيود على طاقة الانتـاج فى الورشة فهى تمثل الاستغلال الكامل لهذه الورشة . والنقطة

تمثل البرنامج الذى سيضمن التشغيل الكامل للورشتين، وتكـــون الكميات المنتجة في هذه الحالة هي الحلول لهذا النظام وهي كالاتى :-

$$3a+56 = 1500$$
$$4a + 3b = 1200$$

$$a = 136$$
$$b = 218$$

تعظيم الربح بالانتاج :

وحتى يمكن ان يكون هناك استخدام جيد للبرنامج الخطـــى فيجب ان تكون هناك اضافة لوظيفة اقتصادية " وذلك بان يتـــــم دراسة امكانية تعظيم الربح ،ففى الواقع فليس ضروريا ان يتـــــم الاستخدام الكامل للطاقة القصوى لكل ورشة حتى يمكن القول بـان هذا الاستخدام سيحقق اكبر الانتاج، ففى المثال السابق فـــــان الربح سيكون مساويا للهامش الذى يتحقق فوق التكاليف المتغيره ، (فيتم حساب الهامش الذى يتحقق زيادة عن التكاليف المتغيــــره وليس الارباح،وذلك لان التكاليف المتغيرة ترتبط بكمية الانتـــــاج المباعة ،وهذه هى ليست نفس الحالة فى الارباح التى ترتبـــــط بالتكاليف الثابتة) .

المثال الاول : لو فرضان الوحدة المباعة من المنتج A ســـوف تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيره يمثل ١٠٠٠ وان الوحــــدة المباعة من B سوف تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيره يمثل ٥٠٠ ولذلك فان الهامش الاجمالى سيكون كالتالى :-

$$1000\ a + 500\ b = Max.$$

ان الخط Δ للمعادلة a ... b ... ستمر بنقطة الاصل ($b = -2a$) صفر حيث يكون كل هامش M مساويا للخط الموازى والذى فيه يكون التعبير عن كل نقطة بما يعطى الخلطة التى تعطى هذا الهامش بالقسمة على 500

$$1000\,a + 500b = M$$

$$\therefore 2a + b = \frac{M}{5}$$

$$\therefore b = 2\,a + \frac{M}{500}$$

وكلما كان الخط بعيدا عن صفر كلما كان الهامش كبيرا ويتم البحث عن الموازى للخط Δ مرورا بقيمة الضلع الذى يحيط بمنطقة القبول بحيث يكون الخط ابعدما يكون عن الصفر ويكون هذا هو القمة الوحيدة التى يمر فيها الخط بمنطقة القبول وهنا فان القمة P_1 التى تتناسب مع الاستخدام الاقصى للطاقة القصوى للورشة الثانية وليست الاولى ويكون الحل $b = \frac{٤٠٠}{٣}$ ، $a = ٢٠٠$

ويكون الهامش المحقق $a = 200 \quad \therefore \quad b\ \frac{400}{3}$

$$١٠٠٠ \times ٢٠٠ + ٥٠٠ \times \frac{٤٠٠}{٣} = \frac{٨٠٠٫٠٠٠}{٣} = ٢٦٦٦٦٧$$

المثال الثانى: لو فرضان الوحدة المباعة من المنتج A سوف تحقق هامش على التكلفة المتغيرة قدره ٧٠٠ وان الوحده المباعة من المنتج B سوف تحقق هامش على التكلفة المتغيرة قدره ٨٠٠ فان نفس منطق التحليل سوف يقودنا الى التالى :

$$٧٠٠ = a + ٨٠٠\ b = MAX$$

والخط Δ سوف يشير الى الحل فى النقطة P وهو فى هذه الحالة

سوف يبين الاستخدام الكامل للطاقات القصوى للورشتين،فالحل المناسب على سبيل المثال فى حالة النقطة P والمعامل المناسب لـ Δ يجب ان يعمل على التوفيق بين هذين الخطين المارين بالنقطة P، هذه المعاملات هى :-

للمعامل $\Delta : - \frac{٧}{٨} = - \quad ٠ر٨٧٥$

للورشة الاولى $- \frac{٣}{٥} = ٠ر٦٠$ وللورشة الثانية $- \frac{٣}{٤} = - ١ر٣٣$

ويكون الوصول الى الاحسن ٠ر٦٠ - > ٠ر٨٧٥ - > ١ر٣٣ -

ويمكن استخدام طريقة السمبلكى لحل هذه المشكلة وعموما فان على دارسى الجدوى توقع المشاكل الفنية،والبحث عن حلول واقعية لها ،والمقارنة بين تكلفة البحث عن الحلول،والفوائد او العوائد التى يمكن ان تعود من ايجاد هذه الحلول .

خلاصة الدراسة الفنية :

ان جدوى الدراسات الفنية التى يقوم بها المستثمرين تثمر عن وضع تقديرات نهائية عن التكاليف اللازمة للمشروع الاستثمارى ،سواء من حيث المطلوب للانفاق على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيره . اى المطلوب للانفاق على شراء المعدات الرأسمالية والالات والمبانى.وكذلك تتضمن هذه الدراسات ضرورة تحديد الاحتياجات من المواد،والعمال وتكلفة كل عنصر من هذه العناصر،وتحدد هذه الدراسات المسئولية عن الاستثمار

بموءشرات تفيد فى اختيار الموقع الخاص بالمشروع المزمع اقامته وذلك باجراء دراسات مستفيضه عن المواقع البديلة ، وامكانيات الاستفادة من الهيكل الصناعى فى الدولة سواء من حيث التسهيلات التى يمكن ان تقدمها الدولة الى المشروعات الجديدة فى المناطق المختلفة .

وكذلك دراسة التوطن الصناعى بالدولة ، والمناطق الصناعية ودرجة التكامل بين هذه الصناعات ، وامكانية استفادة المشروع من الامكانيات المتاحة ولدى هذه المشروعات ، سواء من حيث امداد المشروع بالمواد الخام او بالمواد الوسيطة ، وكذلك درجة توافر الايدى العاملة المدربة فى المنطقة التى سيتم فيها اقامة المصنع . كذلك دراسة اسواق الاستهلاك ودرجة توافر السلع المكملة او السلع البديلة ، ومدى توافر وسائل النقل الداخلى التى تمكن المصنع من نقل منتجاته الى اسواق الاستهلاك .

وتتضمن الدراسة الفنية ايضا البحث عن انسب الاساليب الانتاجية للمصنع وهل سيتم تطبيق آلية كاملة او نصف آلية ، او عمل غير الى وذلك طبقا للمقارنة بين الانتاج من الناحية الفنية ودرجة ارضا المستهلكين بجودة الانتاج ، وبين التكاليف المحتملة لكل طريقة من طرق الانتاج . ودراسة جدوى استخدام كل طريقة هذه الطرق .

الفصل التاسع

دراسة الجدوى التمويلية وتحديد العائد على الاستثمار

- أهمية دراسة الجدوى التمويلية .
- قرارات الاستثمار .
- حساب العائد على الاستثمارات .
  - الطريقة المالية .
  - طريقة العائد المالى المتوقع .
    - تطبيق الطريقة
    - الأسلوب الأول .
    - الأسلول الثانى .
  - جوانب خاصة فى حساب المعدل
- تقدير الاستثمارات المتوقعة .
- التنبؤ بأوامر الصرف والاستثمارات .
  - البحث عن المسار الحرج .
  - قراءة الخريطة .
- التنبؤ بالموازنة الاستثمارية .
  - ميزانية الممتلكات .
  - ميزانية التمويل .
- التنبؤ بالخزينة (المقبوضات والمدفوعات) .

الفصل التاسع

دراسة الجدوى التمويلية وتحديد العائد على الاستثمار

أهمية دراسة الجدوى التمويلية :

عند دراسة الجدوى يجب أن يؤخذ فى الاعتبار جميع الجوانب القانونية ، والضريبية ، والاجتماعية حتى يمكن ضمان تلائم هذه الجوانب مع المشروع المزمع انشائه ، ولكن هذه الجوانب وحدها لا تكفى حيث يجب التأكد من المقدرة على تحقيق الادارة القادرة على الانجاز والوصول الى معدلات مجزية للعائد على رؤوس الأموال المستثمرة ٠ ان الموت المبكر للمشروعات الجديدة يرجع احتمالا الى تقديم منتج سيء ، أو الى عدم الدقة فى تشكيل القوة البيعية ولكن المؤكد أن الفشل يرجع الى سوء التنبوء وسوء التوقع وسوء الادارة ٠ ولهذا السبب فانه من المهم أن نربط بين ادارة الربحية وبين دراسة الجدوى ٠ ان النمو يحتم الاجابة على أربعة أسئلة :-

أ - ماهى الاستثمارات المتوقعة ، أى ماهى الاحتياجات المالية اللازمة للانتاج ٠

ب - ماهو العائد المتوقع ، أى ماهى الاحتياجات المالية اللازمة للنمو٠

جـ - ماهى السياسة المالية ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة لتكوين الهيكل التمويلى .

د - ماهى سياسة الخزينة ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة للبقاء والاستمرار .

وعند دراسة الجدوى المالية ، فان السؤال الأول يجب أن يتم عزله مؤقتا ، لأنه من الواجب الاجابة على البنوك وعلى المؤسسات المالية التى تستجوب المستثمر قبل أن تعطيه القروض أو تشترك معه فى تمويل المشروع .

أما السؤال الثانى المتعلق بالعائد المتوقع ، فان الواجب يحتم دراسته لأن العائد سيمثل مقدرة المشروع على تحقيق فوائض تسمح له بالاستمرار وتحقق الربحية .

والسؤال الثالث سيسمح بتوقع شكل الهيكل التمويلى الضرورى والذى سيضمن للمشروع النمو المطلوب .

والسؤال الرابع الخاص بالخزينة سوف يسمح بتقدير السيولة التى يرغبها المشروع ليستمر ، ويمكن بواسطتها مواجهة التزاماته قصيرة الأجل .

قرارات الاستثمار :

يعتبر قرار الاستثمار من القرارات الخطيرة ولاسيما فى حالة المشروعات الجديدة وذلك لأن المستثمر يقرر البداية والانطلاق فى ظل ظروف عدم التأكد . ويمثل الاستثمار انفاقا ماليا لتحقيق عوائد كبيرة فى المستقبل .

وعند دراسة الجدوى فان المهم هو معرفة هل سيظل الطلب دون تعديل ، وما اذا كانت الايرادات المتوقعة ستكون أقل أو أكثر من التكاليف ، وهل المستثمر فى وضعه الحالى ، يمكنه أن يؤكد أن استثماراته الحالية سوف تتناسب مع وضعه المستقبل فى خلال ثلاث سنوات قادمة مثلا . وماهو موقف الاستثمار من المنافسة ، وهل يتوقع المشروع منافسة مشروعات أخرى كبيرة ، وهل تدخل عملية المنافسة ضمن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها . ومن المهم أن يتم تصنيف الاستثمارات طبقا لأنواعها المختلفة وذلك حتى يمكن تقدير الفرص الاستثمارية ، ومدى تناسب هذه الفرص مع الأهداف التى يسعى المستثمرين الى تحقيقها .

ويمكن أن يتم تصنيف الاستثمارات فى ثلاثة أنواع :-

أ - الاستثمارات الاستراتيجية وهى الاستثمارات المتعلقة بطرح منتج جديد فى السوق ، أو تمويل أحد البحوث ، أو اعطاء صورة جديدة لماركة معينة ، أو بهدف امتلاك مقدرة فنية معينة . ومن المهم قياس الخطر فى هذا الاستثمار وتحديد القدرة على تحقيق الأرباح لأن أى خطأ بسيط سوف يترتب عليه خسائر فادحة . فلو قام المشروع مثلا بالاستثمار فى آلات معينة تنتج ١٠٠٠ وحدة فى اليوم ، ثم اكتشف بعد ٦ شهور

ان هذه الآلات ستصبح متقادمة ، فان القرار بالتحول الى انتاج شئ آخر لن يكون سهلا ، كما أن التصرف فى هذه الآلات سيكون صعبا اذا كانت متخصصة .

ب - الاستثمارات الانتاجية وهى تلك المتعلقة بعمل استثمارات من أجل البيع مثال ذلك الاستثمار فى حملة اعلانية مكثفة ، أو دراسة سوقية ، أو المقارنة بين الشراء أو التأجير لسيارات البيع . كما قد تتعلق هذه الاستثمارات أيضا بالانتاج مثال ذلك الاستثمارات فى الآلات أو التوسعات .

جـ - الاستثمارات الخاصة بتمويل النشاط وذلك بقصد خلق أنشطة تضمن للمشروع مثلا الحصول على سيولة لادارة عملياته الجارية ، كما قد تهدف هذه الاستثمارات الى سد الثغرة الزمنية بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة للمشروع .

حساب العائد على الاستثمارات :-

ويمكن حساب هذا العائد بعدة طرق :

١ - **الطريقة المالية** وتقوم على أساس المقارنة بين المشروعات الاستثمارية على أساس اختيار أحسن المشروعات التى تحقق أفضل عائد طوال فترة حياة المشروع المترتبة ، وذلك بالمعادلة التالية :

العائد على الاستثمار = متوسط صافى الربح ÷ متوسط الأموال المستثمرة

وذلك بافتراض أن رأس المال المستثمر فى البداية سوف يقل بصفة مستمرة نتيجة الاستهلاكات .

متوسط رأس المال المستثمر = رأس المال المبدئى + القيمة الحالية ÷ ٢

٢- طريقة العائد المالى المتوقع وهى طريقة التدفقات المتوقعة وتعتمد هذه الطريقة ليس فقط على التدفقات النقدية المحققة ولكن تأخذ فى اعتبارها أيضا الأوقات التى سيتم فيها هذا التدفق . وكذلك فيما يخص الاستثمارات فان القيم سيتم حسابها أخذا فى الاعتبار للقيم الحالية . مثال ذلك اذا كانت قيمة معينة مقومة على فترتين مختلفين فاننا نحصل على الشكل التالى :

$$\overbrace{t_1 \qquad\qquad t_2}^{n}$$
$$V_1 \qquad\qquad V_2$$

(القيمة المتوقعة لـ V_1) $V_2 = (V_1 (1+i)^n$

أما القيمة الحالية (V_2) $V_1 = \dfrac{V_2}{(1+i)^n} = V_2(1+i)^{-n}$

وتقوم هذه الطريقة على أساس حسبان " القيمة الحالية للدخل المتوقع " على أساس أنه الفرق بين القيمة الحالية لقدرة المشروع المستقبلة على تحقيق التمويل "

الذاتى وبين القيمة الحالية للمصروفات الاستثمارية المستقبلة ، وذلك في وقت سبق تحديده نظريا بأنه عام قبل أن تتحقق نتائج التشغيل ، فاذا افترضنا الآتى :-

n = عدد سنوات التشغيل للاستثمار .

I_0 = المصروفات المبدئية للاستثمار .

$I_1 \rightarrow I_n$ = المصروفات الاستثمارية اللاحقة .

$R_1 \rightarrow R_n$ = القدرة على التمويل الذاتى والتى تتحدد بصفة منتظمة فى السنة ١ والسنة ٢ حتى السنة

r_n = القيمة الصافية للأرباح (بعد خصم الضرائب) فى السنة n .

وطبقا لهذه المعلومات يمكن عمل الجدول التالى :

السنوات	الاستثمارات	القدرة على التمويل الذاتى	القيمة الصافية للربح
صفر	I_0	-	
١	I_1	R_1	
٢	I_2	R_2	
٣	I_3	R_3	
:			
j	I_j	R_j	
:			
n	I_n	R_n	r_n

التدفقات الخارجة (الاستثمارات) — التدفقات الداخلة (القدرة على التمويل الذاتى والقيمة الصافية للربح)

ففى السنة صفر وهى بداية الاستثمار فان هذا يسمح بكتابة الآتى :- بالنسبة للتدفقات الخارجة :-

$$I_0 + I_1(1+i)^{-1} + I_2(1+i)^{-2} + \dots + I_j(1+i)^{-j} + \dots +$$

$$I_n(1+i)^{-n} = I_0 + \sum_{1}^{n} I_j (1+i)^{-j}$$

وبالنسبة للتدفقات الداخلة :-

$$R_1(1+i)^{-1} + R_2(1+i)^{-2} + \dots + R_j(1+i)^{-j} + \dots +$$

$$R_n(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} = \sum_{1}^{n} R_j(1+i)^{-j} + r_n(1+i)^{-n}$$

وتكون القيمة الحالية للدخل المتوقع

$$R = (R_1 - I_1)(1+i)^{-1} + (R_2 - I_2)(1+i)^{-2} + \dots + (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + \dots + (R_n - I_n)(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} - I_0$$

أى

$$R = \sum_{1} (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + r_n (1+i)^{-n} - I_0 \qquad (1)$$

فاذا كانت القيمة الصافية المتبقية لاشىء واذاكانت مصاريف الاستثمار فقط هى المصروفات المبدئية فان

$$R = \sum_{1}^{n} R_j(1+i)^{-j} - I_0 \qquad (2)$$

ملاحظة : يلاحظ أن قيم $R_j - I_j$ يطلق عليها غالبا التدفق النقدى الصافى أما R فهى القيمة الحالية للتدفق النقدى المتوقع

تطبيق الطريقة :

تمثل المصروفات الاستثمارية والقدرة على تحقيق التمويل الذاتي سنويا معلومات تقديرية أي تنبؤية حتى يمكن المقارنة بين مشروعين استثماريين أو اكثر فهناك أسلوبين يمكن الاعتماد عليهما :-

الأسلوب الأول :-

يتم اختيار معدل العائد المالي i وذلك حتى يمكن حساب R وبالتالي التمسك بالمشروع الذي يحقق أكبر عائد على الاستثمار . واختيار هذا المعدل ليس سهلا لأنه من ناحية يمكن أن يؤخذ في الحسبان معدل الفائدة السائدة في السوق ، كما يمكن أن يؤخذ في الحسبان معدل الفائدة المتوقع في المستقبل وهنا تظهر صعوبة التنبوء بهذه المعلومات في المستقبل . ولكن هناك أهمية بالغة لاختيار هذا المعدل لأن على أساسه سوف يتم الاختيار والتقييم .

الأسلوب الثاني :-

ويقوم على أساس البحث عن معدل عائد داخلي i الذي يمكنه تحقيق عوائد معينة بحيث تكون القيمة الحالية لـ R تساوي صفر ثم أخذ المشروعات الأخرى التي يمكن أن تظهر فيها معدلات أكثر ارتفاعا ففي الحالة (١)

R ــــــــصفر $\sum_{1}^{n} (R_j - I_j)(1+i)^{-j} +$

$$r_n(1+i)^{-n} = I_0$$

وفى الحالة (٢)

R= صفرـــــــ $\sum_{1}^{n} R_j(1+i)^{-j} = I_0$

مثال عملى :

اذا كنا نقوم بدراسة مشروع استثمارى سوف تستمر فيه فترة التشغيل ٥ سنوات وذلك فى اطار نشاط معين يخضع لضريبة بمعدل ٥٠ ٪ ٠ ولقد تم توقع الاستثمار المبدئى فى حـــدود ٢٠٠ر٠٠٠ ٠ والقيمة المتبقية الصافية سوف تكون صفر فـــى نهاية الفترة المطلوب حساب المعدل الداخلى للعائد علـــى الاستثمار طبقا للمعلومات التالية :

	قيمة (١) المنتجات	المصروفات=(الالتزامات) (٢) المدفوعات النقدية	(٣) الاستهلاك	(٤) الاجمالى	(٥)=(٤)-(١) الارباح قبل الضرائب	(٦) الارباح الصافية	٧=(٦)+(٣) التمويل الذاتى
١	١٧٠ر٠٠٠	١٢٠ر٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	١٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٤٥٠٠٠
٢	١٩٤ر٠٠٠	١٣٠ر٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	١٧٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٥٢٠٠٠
٣	٢٢٨ر٠٠٠	١٥٠ر٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	١٩٠٠٠٠	٣٨٠٠٠	١٩٠٠٠	٥٩٠٠٠٠
٤	٢٦٧ر٠٠٠	١٧٥٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	٢٦٥٠٠٠	٥٢٠٠٠	٢٦٠٠٠	٦٦٠٠٠
٥	٣١٦ر٠٠٠	٢١٠٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٦٦٠٠٠٠	٣٣٠٠٠	٧٣٠٠٠

ومن الواجب محاولة الوصول الى :

$$\sum_{1}^{0} R_j(1+i)^{-j} = I_0$$

وحتى يمكن اجراء عدة محاولات لعدة معدلات i حتى يمكن الوصول الى قيمتين لـ I_0 وحتى يمكن استكمال التحليل المتولد بين هذه القيم (تقييم $(1 + i)^{-j}$) يمكن أن تبين فى الجداول الحالية . وفى هذا المثال فإن القيمة تقع بين ١٠ر٠ الى ١٥ر٠ وحيث أن

فان :

١٠ر٠ ⟵ ٢١٨ ٥٠٠ (طبقا للجدول التالى)

١٥ر٠ ⟵ ١٩١ ٢١٠

$$\frac{١٥ر٠ - ١٠ر٠}{٢١٨\ ٥٠٠ - ١٩١\ ٢١٠} = \frac{- ١٠ر٠}{- ٢١٨\ ٥٠٠} = ١٣٣٩ر٠$$

$$١٣٣٩ر٠ = i \quad \frac{i - ١٠ر٠}{J_0 - ٢١٨\ ٥٠٠} = \frac{١٠ر٠ - ١٥ر٠}{١٩١\ ٢١٠ - ٢١٨\ ٥٠٠}$$

السنوات	التمويل الذاتى (Rj)	$(١٠ر١)^{-j}$	$R_j(١٠ر١)^{-j}$	$(١٥ر١)^{-j}$	$R_j\ (١٥ر١)^{-j}$
١	٤٥ ٠٠٠	٩١ر٠	٤٠ ٩٥٠	٨٧ر٠	٣٩ ١٥٠
٢	٥٢ ٠٠٠	٨٣ر	٤٣ ١٦٠	٧٥ر٠	٣٩ ٠٠٠
٣	٥٩ ٠٠٠	٧٥ر٠	٤٤ ٢٥٠	٦٦ر٠	٣٨ ٩٤٠
٤	٦٦ ٠٠٠	٦٨ر٠	٤٤ ٨٨٠	٥٧ر٠	٣٧ ٦٢٠
٥	٧٣ ٠٠٠	٦٢ر٠	٤٥ ٢٦٠	٥٠ر٠	٣٦ ٥٠٠
			٢١٨٥٠٠		١٩١ ٢١٠

جوانب خاصة فى حساب المعدل :

= تبسيط الحساب يمكن الوصول الى حسبان القيمة الحالية بمجموعة من التطبيقات المختلفة لأساليب التقييم السنوية التى تبحث فى احلال الحساب خطوة خطوة أو قيمة بقيمة .

وعموما فان طرق حسبان القيم الحالية تعتمد على أن

- القيمة تتزايد بصورة ثابتة

$$a \frac{1-(1+i)^{-n}}{i}$$

- أو أن القيمة تتزايد بمتوالية حسابية $a, a+r a+2n$

$$\frac{1-(1+i)^{-n}}{i} \left(a + \frac{r}{i} + nr\right) - \frac{nr}{i}$$

- أو أن القيمة تتزايد بمتولية هندسية a, ag, aq^2

$$a \frac{n^{\ } -(1+i)^n}{q-(1+i)} - (1+i)^{-n}$$

وفى المثال السابق فان القيم R_j تتزايد بمتوالية حسابية ($\frac{1-(1.01)^5}{0.10} =$ ٣ر٧٩ و $\frac{1-(1-0.05)^5}{0.15} =$ ٣ر٣٥)

وحسبت القيمة كالآتى :-

$$\sum_{1}^{0} R_j(1+i)^{-j} = \frac{1-(1+i)^0}{i}$$

$$\frac{7\,000}{i} 5 - (7\,000 \times 5 + \frac{7\,000}{i} + 45\,000)$$

أى أن النسبة لـ أ = ١٠ر٠ = ٥٠٠ ٢١٨

وبالنسبة لـ أ = ١٥ر٠ = ٢١٠ ١٩١

ب — تأثر الحساب بطريقة التمويل :

مما لاشك فيه أن طريقة التمويل يمكن أن يكون لها أثر بالغ الأهمية على الحساب . مثال ذلك حالة الاعتماد على القروض فسداد القروض سوف يؤثر أيضا على العائد على الأموال المستثمرة وكذلك على استرداد الأموال المستثمرة . فالقروض سوف تؤثر على التدفقات المالية من ناحيتين :—

أ — فيما يتعلق بسداد أقساط القروض فى الأجل المحددة .

ب — فيما يتعلق بسداد الفوائد المستحقة على الديون المتبقية — فسداد القروض تمثل مصروفات استثمارية بينما تمثل الفوائد أعباء يتم خصمها من الأرباح المحققة .

ولنأخذ مرة أخرى المثال السابق مع اعتبار أن نصف الاستثمار تم تمويله بأموال المستثمرين والنصف الآخر تم اقترافه على خمس سنوات بفائدة قدرها ١٠ ٪ باستهلاك يتم على خمس سنوات كما هو مبين فى الجدول التالى :—

السنة	استهلاك القرض	الفوائد	المدفوعات السنوية
١	٢٠٫٠٠٠	١٠٫٠٠٠	٣٠٫٠٠٠
٢	٢٠٫٠٠٠	٨ ٠٠٠	٢٨ ٠٠٠
٣	٢٠٫٠٠٠	٦ ٠٠٠	٢٦ ٠٠٠
٤	٢٠ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٢٤ ٠٠٠
٥	٢٠٫٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢٢ ٠٠٠

وستكون مقدرة المشروع على التمويل الذاتى ى تحقيق الدخل والعائد كما هو مبين بالجدول التالى :-

السنوات	نسبة الانتاج	الالتزامات			الأرباح قبل الضرائب	الارباح بعد الضرائب	القدرة على التمويل الذاتى
		المدفوعات النقدية	الاستهلاكات	الحملة			
١	١٧٠٠٠٠	١٣٠٫٠٠٠	٤٠٫٠٠٠	١٧٠٠٠٠	صفر	صفر	٤٠٫٠٠٠
٢	١٩٤٠٠٠	١٣٨٠٠٠	٤٠٫٠٠٠	١٧٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٨ ٠٠٠	٤٨ ٠٠٠
٣	٢٢٨٠٠٠	١٥٦٠٠٠	٤٠٫٠٠٠	١٩٦٠٠٠	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٥٦ ٠٠٠
٤	٢٦٧٠٠٠	١٧٩٠٠٠	٤٠٫٠٠٠	٢١٩٠٠٠	٤٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	[illegible]
٥	٣١٦٠٠٠	٢١٢٠٠٠	٤٠٫٠٠٠	٢٥٢٠٠٠	٦٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٧٢ ٠٠٠

وبمقارنة المصاريف الاستثمارية بالمقدرة على التمويل الذاتى يمكن الوصول للجدول التالى :-

السنوات	I_j	R_j	R_j-I_j
صفر	١٠٠ر٠٠٠	٠	٠
١	٢٠ر٠٠٠	٤٠ر٠٠٠	٢٠ر٠٠٠
٢	٢٠ر٠٠٠	٤٨ ٠٠٠	٢٨ ٠٠٠
٣	٢٠ر٠٠٠	٥٦ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠
٤	٢٠ر٠٠٠	٦٤ ٠٠٠	٤٤ ٠٠٠
٥	٢٠ر٠٠٠	٧٢ ٠٠٠	٥٢ ٠٠٠

ويلاحظ أن هناك تزايد فى المقدرة على التمويل الذاتى بمتوالية حسابية .

ويكون المطلوب هو الوصول الى الآتى بالنسبة للقرض

١٠٠ر٠٠٠ = $\sum_{1}^{5} (R_j - I_j) \quad (1 + i)^{-j}$

وفى هذا المثال فان قيم $(R_j - I_j)$ تتزايد بمتوالية حسابية ، وهذا ما يسمح بتحاشى جداول الحساب التقريبى . ولذلك فطبقا لهذه الطريقة فان البحث سوف يقودنا الى ايجاد :

قيمة عند ١٥ر٠ = ١١٣٠٠٠ = $\sum_{1}^{5} (R_j - I_j) \ (1+i)^{-j}$

وعند ٢٠ر٠ = ٩٩٠٠٠ = $\sum_{1}^{5} (R_j - I_j) \ (1+i)^{-j}$

حيث تكون = ١٩٦٤ر٠

وهكذا فان التمويل بالقروض سوف يساعد على زيادة معدل العائد على الاستثمار من ٣٩ر١٣ ٪ الى ٦٤ر١٩ ٪ وذلك لأن الفائدة على القروض أقل من المعدل المبدئى المتوقع للاستثمار .

تقدير الاستثمارات المتوقعة :

يقصد بذلك ضرورة اعداد خطة استثمارية تأخذ فى اعتبارها مستقبل المشروع الاستثمارى فى الأجل الطويل . وهذا الوضع يتضمن أيضا ضرورة مقارنة الايرادات المتوقعة بالمصروفات المتوقعة فى الأجل القصير ولعدة سنوات أيضا . أى لابد من مقارنة الاستخدامات والمتمثلة فى المصروفات الجارية ، والأصول الثابتة وسداد القروض بالمصادر والتى تتمثل فى التمويل الذاتى ، وزيادة رأس المال والقروض طويلة الأجل والمصادر الاستثنائية وبصفة خاصة التى تنتج من التصرف فى بعض الأصول الثابتة .

وعلى سبيل المثال يمكن اعطاء المثال المبسط التالى :

الخطة التمويلية لثلاث سنوات قادمة

	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
المصادر :			
رأس المال المملوك المبدئي	٦٦٠٠٠٠	–	–
مساهمة التمويل الذاتي المتولد من التشغيل .		٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
قروض طويلة ومتوسطة الأجل		٢٠٠٠٠٠	
مصادر دخل استثنائية			١٥٠٠٠٠
انخفاض الاحتياجات للأموال الجارية .		٥٠٠٠٠	
الاجمالي (١)	٦٦٠٠٠٠	٢٩٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠
الاستخدامات :			
أصول ثابتة معنوية	٥٠٠٠٠		
أصول ثابتة محسوسة	٣٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
أصول ثابتة مالية		١٠٠٠٠٠	
سداد القروض			٢٠٠٠٠
الزيادة في الاحتياجات للأموال الجارية .	١٧٠٠٠٠		٢٠٠٠٠
الاجمالي (٢)	٦٠٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠
الفائض / العجز (١) – (٢)	٦٠٠٠٠	(٣٠٠٠٠)	(١٠٠٠٠)
النتيجة	صفر	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
النتيجة المتجمعة	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠

ويتضح من هذه الخطة التمويلية ، يمكن أن يطمئن المستثمرين على جدوى الاستثمار فى هذا المشروع من حيث القدرة الذاتية على تغطية الالتزامات .

التنبوء وأمر الصرف والاستثمارات :

بالرغم أن التمويل مهما لاعداد ميزانية الاستثمار ، فانه ليس المشكلة الوحيدة التى يجب حلها مقدما فان تحقيق الاستثمارات يصبح أحيانا معقدا نتيجة مجموعة العوامل المختلفة التى تؤثر وتكون بينها علاقات تبادلية مختلفة . الطرق الرشيدة لدراسة مشاكل أوامر الصرف ، يمكن أن تسهم فى تقديم حلول لتسهيل مهمة تخطيط الاستثمارات وعلى سبيل المثال فاننا سنبحث مساهمات طريقة P.E.R.T فى مثل هذا المجال

(Program Evaluation Research Task)

وتقوم هذه الطريقة على أساس تطبيق نظرية الخرائط ، والتى فيها تظهر على الخريطة منجزات مجموعة من العمليات :-

- فكل قمة P_j تمثل عملية أو حالة أو مرحلة فى أوامر صرف العمليات .
- كل قوى A_{ij} (بين P_j , P_i) يمثل مهمة أو عملية وتتبلور بالفترة C_{ij}
- ان مجموعة الأقواس تظهر العوائق فيما يتعلق بتتابع المهمات .

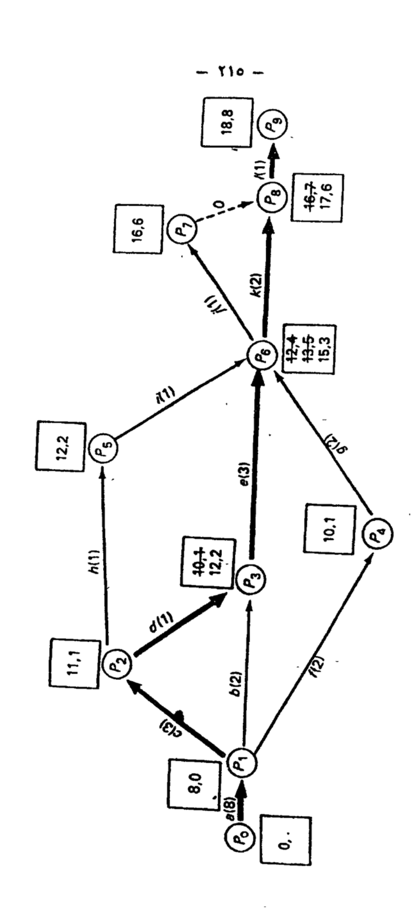
ويجب أن يتم توضيح الأيام الأقل التى يمكن أن تؤدى فيها العمليات المختلفة ثم يتم بحث الطريق الأطول أو المسار الحرج الذى على أساسه يتم التوصل الى المدة الأقل الضرورية بين أول مهمة وآخر مهمة .

ولتوضيح ذلك نضرب المثال التالى :

تفكر الشركة الشرقية فى انشاء وتجهيز أحد المصانع وفى دراسة مبدئية امكن عمل الجدول التالى الذى يوضح الأعمال المطلوب القيام بها ، والعلاقات التى تربط بين هذه الأعمال وكذلك المدة الزمنية اللازمة لانجاز كل عمل من هذه الأعمال . ولقد تم التعبير عن المدة بالشهور وتم تقريب أجزاء الشهور الى شهور كاملة .

المهمة	طبيعة المهمة	المهمات السابقة	المدة
a	بناء المبانى	.	٨
b	عمل الكهرباء	a	٢
c	أعمال المياه والصرف	a	٣
d	أعمال التهوية	c	١
e	أعمال النجارة	b,d	٣
f	تجهيز خط الانتاج	a	٢
g	تركيب الماكينات	f	٢
h	تركيب الماكينات	c	١
i	تركيب الماكينات	h	١
j	عمل الدهانات	e,g,i	١
k	تشطيبات متعددة	e,g,i	٢
L	توصيل وتجربة	j,k	١

ويمكن ترجمة هذا الجدول فى الخريطة التالية :-



P_0
P_1
P_2
P_3
P_4
P_5
P_6
P_7
P_8
P_9
0, .
8,0
11,1
~~10,1~~
12,2
10,1
12,2
~~12,4~~
~~13,5~~
15,3
16,6
~~16,7~~
17,6
18,8
a(8)
b(2)
c(3)
d(1)
e(3)
f(2)
g(2)
h(1)
i(1)
j(1)
k(2)
l(1)
0

ويلاحظ أن القوس A_{78} والذى يقع بين P_1 ، P_8 يعبر عن عملية لها مدة زمنية صفر وهدفها الرئيسى هـــو تحاشى أن يربط قوسين قمتين .

<u>البحث عن المسار الحرج :</u>

- يلاحظ ان كل قمة P_j تلحق بقمة أخرى P_i لقمتين v_j و i حيث تكون $V_j = V_i + C_{ij}$
- وتؤخذ القيم الأعلى لـ V_j وذلك لكل قمة والقيم أ المماثلة ابتداء من مخرج الشبكة يتحدد المسار الحرج صعودا وذلك بمساعدة قيم فى حتى الدخول . وفــى <u>مثالنا</u> السابق فان المسار الحرج معلوم

$P_oP_1P_2P_3P_6P_8P_9 \longleftarrow$ حيث $\sum C_{ij} = 18$

<u>قراءة الخريطـــة :</u>

حتى يمكن الوصول الـAlgorithm لكل قمة P_j فسنحل رقم v_j وقيمة i . وسنطلق t_j وهـــى القيمة النهائية لـــ وسنحاول بناء على ذلك الحصول على معلومات متعددة .

أ ـ الوقت الأقصر للوصول وهو الذى عنده يجب للنقطــــة P_j أن تصل الى t_j وهنا فان النقطة P_5 سوفتصل أيها فى نهاية ١٢ شهر ، والنقطـــة P_7 سيكون أقرب وقت للوصول اليها هو ١٦ شهر .

ب - الوقت الأصول للوصول وهو الذى يجب أن تكون عنده الوصول للنقطة P_j بحيث لا يقع الشك التاريخ النهائى للعملية . وسنطبق الـ d'Algorithme فى البحث عن المسار الحرج ولكن هذه المدة سوف تكون البداية بالخروج من الشبكة . أى أنه هذه المدة ستكون W_j هى القيمة النهائية لكل قمة (أى الوقت الأطول للوصول الى P_n) . والوقت الأطول P_j فى مثالنا السابق سوف يتم حسابه على أساس $t_j = 18 - W_j$.

التنبوء بالموازنة الاستثمارية :

أ - ميزانية الممتلكات :

وتقوم هذه الميزانية على اساس التفرقة بين :-

١ - الالتزامات المالية بالدفع وطبقا لهذا الالتزام فسوف تتحدد الأوقات التى بناء عليها لا يمكن التراجع فى دفع الالتزامات ولعل تحديد هذه الأوقات مهما لأن المراحل التنفيذية للمشروع الاستثمارى ، مترابطة بعضها بالبعض الآخر ، وأى تأخير فى مرحلة معينة سوف يترتب عليه تأخير فى كل المراحل .

مثال ذلك امتلاك قطعة الأرض يتم قبل بداية بناء مبنى المصنع ، والبناء نفسه سوف يتم قبل تركيب الآلات .

٢- السداد أو الدفع التدريجي وهو يعتمد على تواريخ الالتزام بالدفع ، والاتفاقيات المبرمة مع الجهات المختلفة .

٣- الامكانيات المالية الداخلة المتوقعة فان امكانيات السداد المستقبلة سوف تعتمد على امكانيات تدبير الأموال فى المستقبل ، سواء فى صورة مصادر أموال ، أو فى صورة نتائج أعمال التشغيل . ويجب أن تعد برامج الالتزامات طبقا لبرامج التدفقات الداخلة المتوقعة .

وحتى يمكن أن يؤخذ فى الاعتبار هذه النواحى الثلاثة ، فان ميزانية الممتلكات يمكن أن تقدم طبقا للمثال التالى :

فلنأخذ نفس المثال السابق للشركة (الشرقية) والتى تم تطبيق أسلوب PERT عليها . فلو فرض أنها تفكر فى بداية العمل فى ١٥ ديسمبر ١٩٨٧ ونأمل فى الانتهاء من العمل فى أسرع وقت ممكن . وبناء على الاتصالات المكثفة مع المقاولين والموردين أمكن وضع الجدول التالى :

المهمة أو المرحلة	التكلفة (بالمليون)	الالتزامات الشهرية
a	١٠٠٠	٣
b	٢٠	٢
c	٣٠	٢ وذلك قبل
d	٤٠	١ بداية
e	٢٠	٢ الأعمال لكل
f	٥٠٠	٢
g	٧٠	٢ نوع من
h	٥٠	٣ هذه الأنواع
i	٦٠	٢
j	١٠	١
k	١٠	١
L	١٠	٢

وبالنسبة لكل مرحلة من المراحل فانه من المتوقع أن يتم دفع ١٠ ٪ من المبلغ عند الارتباط و ٢٠ ٪ فى بداية العمل و ٧٠ ٪ عند الانتهاء من آداء الأعمال ثم يتم ترجمة هذه الالتزامات فى شكل جدول شامل لكل المدة يظهر عليه الالتزامات والأوقات اللازمة للسداد وأوقات التنفيذ . وعموما يمكن حساب المدد كالآتى :-

وقت البداية = وقت نهاية العمل - المدة اللازمة للاداء .

وقت الالتزامات = وقت البداية - المهلة المعطاه .

وقت الاستلام = وقت النهاية .

السداد = ١٠ ٪ عن التعاقد ، ٢٠ ٪ عندالبداية ، ٧٠٪ فى النهاية .

ب - ميزانية التمويـــل :

ان الميزانية السابقة وعلى ميزانية الممتلكـــات لا يمكن أن تنفذ أو تتحقق الا اذا أثبتت ميزانية التمويـل أن هناك امكانية لتوفير موارد مالية كافية ، وهكذا فـــان الميزانيتين مترابطتين ارتباطا كاملا كما سيظهر فى المثـال التالـى :-

	المبلغ المستحق	١٩٨٧		١٩٨٨		١٩٨٩	
		النصف الاول	النصف الثانى	النصف الاول	النصف الثانى	النصف الاول	النصف الثانى
المصنع	١٨٢٠		٣٠٠	٥٥	١٣٧٩	٨٦	
المبانى	٢٨٠٠	٩٠٠	١١٠٠	٦٠٠	٢٠٠		
المخزن	١٣٨٠			١١٤٥	٢١	٢١٤	
	٦٠٠٠	٩٠٠	١٤٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	٣٠٠	

ميزانية التمويل

	الاستخدامات		المصادر				متجمع المصادر
	السداد	المتجمع	التمويل الذاتي للمشروع	المتجمع	التمويل الخارجي	المتجمع	
النصف الأول عام ١٩٨٧	٩٠٠	٩٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٤٠٠	٩٠٠
النصف الثانى عام ١٩٨٧	١٤٠٠	٢٣٠٠	٧٠٠	٧٠٠	١٢٠٠	١١٠٠	٢٣٠٠
النصف الأول عام ١٩٨٨	١٨٠٠	٤١٠٠	٨٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٢١٠٠	٤١٠٠
النصف الثانى عام ١٩٨٨	١٦٠٠	٥٧٠٠	٨٠٠	٢٨٠٠	٨٠٠	٢٩٠٠	٥٧٠٠

ويلاحظ الآتى :-

أ - سيكون التمويل الخارجى الذى سيبحث عنه المشروع مكملا للتمويل الذاتى للمشروع ، أى للدخل الذى يتوقع المشروع الحصول عليه في المستقبل نتيجة التشغيل .

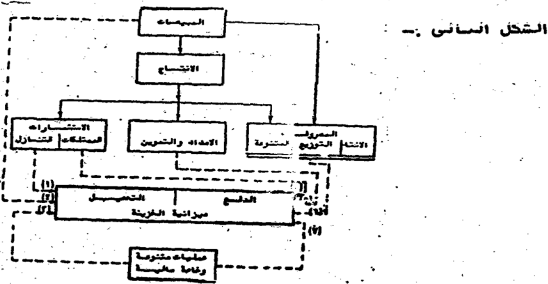
ب - قبل أن يتم اعتماد الميزانيات يجب أن يتأكد المشروع أنه سيواجه تأييدا خارجيا .

جـ - ان التمويل الذاتى لن يظهر بصورة منتظمة كما أن التوازن العام بين الايرادات والمصروفات (الاستخدامات والمصادر) لن يتم فى كل الأوقات ، ولذلك يجب أن يتم

اعداد موازنة أخرى مكملة لضمان توقع الايـــرادات والمصروفات النقدية فى الأجل القصير .

التنبوء بالخزينة (المقبوضات والمدفوعات) :

حيث يجب أن يتم التنبوء بالمقبوضات والمدفوعـات وكذلك التنبوء بالمواعيد التى سيتم فيها السداد ، وطرق السداد المتوقعة . وعموما فان حركة المقبوضات والمدفوعات تنتج من مجموعة من العلاقات المتداخلة والتى يتم فيهـــا الاعتماد المتبادل ويمكن ترجمة هذه العلاقات المتبادلة فى الشكل التالى :-



ويلاحظ من هذا الشكل أن العمليات الرئيسية هى :-

أ - بالنسبة للتدفقات المالية الداخلة :

١- تحصيل قيمة الأصول الثابتة المتنازل عنها .

٢- سداد الديون المستحقة على العملاء .

٣- أرباح الأسهم وزيادة رأس المال المملوك والقروض والاعانات ، ومبيعات الأصول المتغيرة .

ب - بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجة :

١- امتلاك الأصول الثابتة .

٢- المشتريات .

٣- مدفوعات المصروفات الجارية .

٤- دفع أرباح الأسهم ، سداد القروض ، اقراض للغير ، شراء أسهم تسديد الضرائب .

وعند التنبوء بالمقبوضات والمدفوعات فلابد أن يؤخذ فى الاعتبار الأوقات التى سيتم فيها التحصيل ، وتلك التى سيتم فيها الدفع وذلك حتى يمكن الموازنة بينهما .

الفصل العاشر

دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

دراسة الربحيه الاجتماعية

- اعادة هيكلة القطاعات الانتاجية .
- الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي .
- حساب العائد الاقتصادي على مستوى الدولة .
- حساب العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية .
  - صافي القيمه المضافة .
  - تحديد بعض المؤشرات الاضافية .
  - دراسة عدة اعتبارات مكملة .

الفصل العاشـــــر

دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى

دراسة الربحيه الاجتماعيـــــــة

اعادة هيكلة القطاعات الانتاجية :

يتوقف معدل النمو الاقتصادى ، على اضافة المشروعـــات الجديده الى النسيج الصناعى والزراعى للدوله ، ففى ظل الثورة الصناعية الثالثة ، وماترتب عليها من نتائج ، بدأت كثير مـــن الدول تعيد النظر فى هيكل الصناعه وتعمل على اعادة هيكلـــة القطاع الصناعى ، بالتخلى عن بعـــض

الصناعات ، وتقوية مراكز صناعات آخرى ، واستحداث صناعات اخرى وفى ظل نظرية التبعيه الدوليه الاجبارية ، واعتماد الـــدول بعضها على البعض ، فان هناك بحوث كثيرة تعتقد ان مشكلـــة المواجهة مع نتائج الثورة الصناعية الثالثة يمكن ان تجســد حلولها المؤكده فى ايجاد صيغة للتعاون الدولى المثمر بيـــن دول الشمال المتقدم ، ودول الجنوب النامى ، ويعتقد الباحثيـــن المؤيدين لهذا التعاون فى أن الصيغة المناسبة هى ايجاد نـــوع من اعادة هيكلة القطاع الصناعى على مستوى العالم ، بحيث يكون للدول النامية دورا كبيرا فى قيام واستقرار بعض الصناعـــات التى سوف يتوافر لها امكانيات النجاح فى هذه البلاد •

واذا كان هذا هو الحال بالنسبه للدول المتقدمه ، والتى ظلت تعانى من مشاكل البطالة والتضخم فترةطويلة ، مما جعلها تفكر جديا فى ايجاد الحلول الاكيده ، التى تعمل على سد الفجوة بين الاسعار ، والاجور من جهة وبين البطالة والتضخم من جهة أخرى . ولقد كانت نتيجة البحوث الكثيره التى اجرتها : هى التركيز على الانتاج ورفع الكفاءة الانتاجية ، حتى يمكن التغلب على هذه المشاكل ، كما وجدت هذه الدول ان الحل الجذرى لمشاكلها يكمن فى انشاء المشروعات الجديده . والدول المتقدمه وهى تسعى لذلك تؤكد رغبتها فى تحقيق النمو ، وهذا مما يجعل الدول الناميه لابد أن تسعى بكل طاقاتها الى رفع معدلات النمو ، والعمل على تخطى حواجز التخلف ، والعمل على تقليل الفجوه التكنولوجيه والحضارية التى تفصل بينها وبين الدول المتقدمه . والحل الاكيد لهذه الدول يكمن فى ضرورة انشاء المشروعات الجديده ، لان هذه المشروعات الجديده سوف تمثل دفعه الدم القويه التى ستعمل على تجديد خلايا المجتمع والتغلب على امراض البطاله ، والتضخم .

الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

مما لاشك فيه أن هناك أهمية لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية على المستوى القومى ، وذلك بحسبان العائد الاقتصادى للمشروع ، ويتم حسبان هذا المعدل بحسبان الربحية التجارية للمشروعات والتى على أساسها تضاف بعض

التعديلات حتى يمكن الوصول الى مايمكن تسميته بالعائد الاقتصادى على مستوى الدوله . ويمكن تحقيق وقياس العائد الاقتصادى على مستوى الدولة بعدة طرق أهمها : -

(أ) المساهمة فى تحقيق الواردات : فقد ينشأ المشروع بهدف تخفيض او الاستغناء عن الواردات . فمما لاشك فيه ان موارد الدول الناميه من العملات الاجنبيه تعجز بها عن الاستمرار فى ضمان الواردات للاستهلاك المحلى ، كما قد تقتضى عملية ترشيد الانفاق من رصيد الدوله من العملات الحره ، تطبيق سياسة متكامله لترشيد الانفاق وترشيد الاستيراد، لذلك فان من مصلحة الدوله تشجيع بعض المشروعات التى يمكنهما أن تخفض أو تحل محل الواردات ، ويمكن قياس هذا المعدل بتطبيق مفهوم القيمة المضافة كالاتى : -

القيمة المضافة للمشروعات التى تخفض الواردات =
(قيمة الواردات " تكلفة بالعمله الحره " - المصروفات والتكاليف الجاريه) .

(ب) المساهمة فى زيادة حصيلة الدوله من العمله الحره .ويقصد بذلك مدى قدرة المشروع الجديد على المساهمة فى زيادة الصادرات . وهذه القدره سوف تعمل على تحقيق فوائد على مستوى الدوله من حيث تعديل ميزان المدفوعات ، وامكانية تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات ، كما ان هذا

الوضع سوف يدعم المركز السياسى للدولة فى الخـــارج وذلك بخلق قوة اقتصادية تدعم من الوجود الفعلى للدولـه فى السوق الاجنبيه مما يسهل ويدعم المجهودات السياسيـه . ويمكن قياس هذا المعدل بدراسة هيكل الصادرات ، ومـدى المساهمة المتوقعه للمشروع فى هذا الهيكل ، وكذلك قدرة المشروع على التعاقد فى الاسواق الاجنبيه ، وكذلك انعكاس هذا الوضع على ميزان المدفوعات متمثلا فى قيمة المساهمـة فى تدبير العملات الحره اللازمه لتمويل الـــواردات الاستراتيجية للدولة .

(جـ) مدى المساهمة المتوقعه فى زيادة حصيلة الدوة من الضرائب ورسوم الانتاج . فبالرغم من أن المشروع الجديد سوف يتـم اعفائه من الضرائب مؤقتا الا انه فى المستقبل سوف يمثـل بأرباحه وعاءا ضريبيا يساعد على زيادة مقدرة الدولة على الانفاق العام وتحقيق المشروعات التى تمثل البنيـه الاساسيه لزيادة الانتاج .

(د) المساهمة فى تخفيض التكاليف الاجمالية على مستوى الدولـه وذلك اما بالاعتماد على مواد خام محليه بديله للمـواد المستورده ، أو الاعتماد على تصنيع بعض الاجزاء محليـا بدلا من الاستيراد من الخارج .

حساب العائد الاقتصادى على مستوى الدولة

يمكن التعبير عن العائد الاقتصادى ، بالربح الاقتصادى والربح فى مفهومه البسيط هو عبارة عن الفرق بين اجمالى الايرادات واجمالى التكاليف . وعند المقارنة بين بديلين لمشروعيين استثماريين فان الربح قد يكون معيارا مفيدا للحكم والتفضيل بينهما . ولكن مفهوم الربح الاقتصادى على مستوى الدوله سوف يأخذ ابعادا اخرى مختلفه ، لان الربح على مستوى الدوله سوف يختلف فى فلسفته عن الربح من وجهة نظر المستثمر الفرد .

وعلى سبيل المثال فان الضرائب وان كانت تعتبر عنصرا من عناصر التكاليف التى يجب ان يأخذها المستثمر فى حسابه عند حساب الارباح ، الا انها تعتبر موردا ولاتخصم من التكاليف عند حسبان ربحية من وجهة نظر الاقتصاد القومى .

حساب العائد الاجتماعى للمشروعات الاستثمارية

وهنا تتدخل معايير اخرى للحكم على جدوى المشروع من وجهة النظر القومية ، وذلك لمعرفة اثار هذا المشروع على الاقتصاد القومى ورفاهية المجتمع .

ويمكن استخدام مدخل " ايدكاس " فى قياس العائد الاجتماعى للمشروعات الاستثمارية . ويقوم هذا المدخل على استخدام صافى القيمة المضافة القومية لقياس اثر المشروع الاستثمارى على

الاقتصاد القومى وكذلك استخدام مجموعة من المؤشرات الاضافية [١] وبناء على هذا المدخل فان التقييم الاجتماعى للمشروع الاستثمارى يتم طبقا للخطوات التالية : -

(أ) حساب القيمة المضافة على المستوى القومى وللتوصل الى حساب القيمة الصافية للقيمة المضافة فان هذا يتضمن : -
(١) تعديل الاسعار (٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعى .
(٣) تحديد سعر الصرف الاجنبى . (٤) تطبيق معيار صافى القيمة المضافة .

(ب) تحديد بعض المؤشرات الاضافية .

(جـ) دراسة عدة اعتبارات مكملة .

(أ) صافى القيمة المضافة

تمثل القيمة المضافة هوائد عناصر الانتاج ، وهى فى هذه الحالة تتكون من الاجور والفائض الاجتماعى . حيث تعتبر الاجور من وجهة نظر المجتمع جزءا من الدخل القومى . ومما لاشك فيه أن زيادة الاجور تمثل عماله اكبر ، أو دخل أعلى بالنسبة لكل العاملين ولو صاحبت هذه الزيادة فى الاجور زيادة فى الانتاج فستكون هناك

---

(١) دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية للدول العربيه ، مركز التنمية الصناعية للدول العربيه " ايدكاس " ومنظمة الامم المتحده للتنمية الصناعيه ، ١٩٧٩ - مرجع ذكر فى كتاب د.محمدشوقى بشادى ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية دار الفكر العربى ، ١٩٨٥ .

زيادة مناسبة فى القوة الشرائية للعاملين او بمعنى أوضح زيادة الدخل القومى لكل افراد الشعب . ومن هذا المنطلق فان مفهوم الفائض الاجتماعى يمثل الجزء من القيمة المضافة الذى يتم التصرف فيه بواسطة الطرق المختلفة للتوزيع القومى . فالضرائب تحصلها الدولة ، والارباح توزع على المساهمين والفوائد تدفع لرأس المال المفترض . وطبقا لميكانيكية التوزيع واعادة التوزيع فلسوف يستخدم جزء من الفائض الاجتماعى فى الاستهلاك، والجزء الاخر وهو الذى سيمثل الادخار ، سوف يعاد استثماره مرة اخرى .

ويمكن استخدام صافى القيمة المضافة كمعيار سهل يفيد فى الحكم على مدى مساهمة المشروع الاستثمارى في الدخل القومي حيث يكون المعيار فى الحكم على المشروع هو مدى قدرته على انتاج المزيد من القيمة المضافة المتمثله فى اجور وفائض اجتماعى .

ويعتبر هذا المعيار من المعايير السهله ، وذلك لارتباطها بنظم المحاسبه القومية ، وكذلك لانها تستخدم اسعار السوق فى المرحلة الاولى لتحليل الربحيه القومية .

وحتى يمكن ان يستخدم هذا المعيار بكفاءة فانه يجب اجراء بعض التعديلات اهمها : -

(١) ضرورة مراجعة اسعار السوق السائده او المتوقعه وكذلك تحديد الانحرافات الواضحه التى تؤثر بشكل مباشر على

تحليل المشروع . وبناء على هذه المراجعة يتم التخلص من الاختلالات فى هذه الاسعار بحيث يمكن ان تعبر عن تطور تقريبى مقبول لتكاليفها الاجتماعية الحقيقيه . فالمواد المستورده يتم تقدير اسعارها الفعلية C.I.F. مع اضافة كل تكلفة النقل والتأمين الداخلى ، والارض يتم تقييمها باسعار السوق المحليه السائده ، والعماله تقدر على اساس الاجور الاجماليه الفعليه مضافا اليها المزايا العينية والمادية .

(٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعى ، ويقصد بهذا المعدل التقدير الكمى الذى يعطيه المجتمع للمنافع والتكاليف المستقبليه . ويستخدم هذا المعدل لحساب القيمه الحاليه للتكاليف والمنافع الاجتماعيه لمشروع يستمد لمدة زمنيه طويله . والدور الرئيسى لمعدل الخصم الاجتماعى يتحدد فى المساعده على توجيه الاعتمادات الاستثمارية الحكومية نحو افضل الاستخدامات الاجتماعية .

(٣) تعديل سعر الصرف الاجنبى ، فمعدل سعر الصرف هو المعيار الحقيقى لقياس القيمة الحقيقيه لهذه العملات داخل الدوله . فالدول الناميه عموما تتسم بوجود سعرين للعمله ، السعر الرسمى وسعر السوق فانه عند تقييم المشروعات الاستثمارية فى مثل هذه الظروف فانه يجب تقدير تكاليف ومنافع المشروع على اساس السعر المعدل للصرف الاجنبى ، والذى يأخذ فى اعتباره سعر الصرف الاجنبى السائد فى السوق .

(٤) تطبيق معيار صافى القيمة المضافة فى تقييم المشروعات

ويمر هذا التطبيق بمرحلتين : الاولى هى مرحلة اختبار الكفاءة المطلقة . فالقيمة المضافة لسنه عاديه سوف تعبر عن ظروف التشغيل العاديه للمشروع ، وهذا التقدير يعطى فقط فكره مبدئيه عن المنافع التى يحققها المشروع للاقتصاد القومى ! وهكذا فان النتيجه الموجبه للقيمه المضافة تمثل علامة طيبه ، بينما النتيجة السالبه تعتبر بمثابة الانذار المبكر بعدم جدوى هذا المشروع من الناحية القومية . فاذا كانت القيمة المضافة تعادل الاجور فهذا دليل لقبول ، اما اذا كانت اقل من الاجور فان ذلك يعتبر دليلا على ان المشروع لن يعطى فائضا اجتماعيا . والمرحلة الثانية هى مرحلة اختبار الكفاءة النسبيه : فعند اختيار عدد من المشروعات المتنافسه على اساس اختبار الكفاءة المطلقه فان المشرفين على الاختيار يواجهون مشكلة ترتيب الاولويات والمفاضلة بينهم . لذلك يتم الاختبار على اساس الكفاءة النسبيه .

مثال : ترتيب المشروعات فى حالة ندرة رأس المال

$$\text{الكفاءة النسبيه} = \frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية للاستثمارات الكلية}}$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان المشروع اكثر تفضيلا .

- ترتيب المشروعات فى حالة ندرة الصرف الاجنبى

$$\text{الكفاءة النسبية} = \frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية لصافى تكلفة الصرف الاجنبى}}$$

- ترتيب المشروعات فى حالة ندرة العماله الماهرة

الكفاءة النسبية = القيمة الحاليه للقيمة المضافــة / القيمة الحالية لاجمالى الاجوروالمزايا العينيه

(ب) تحديد بعض المؤشرات الاضافية

وتقيس هذه المؤشرات مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالتنمية بخلاف تلك المأخوذه فى الاعتبار من خلال معيار القيمة المضافــة . وتشتمل هذه المؤشرات على : -

(١) اثر المشروع على العماله من حيث تأثيره على خلق فرص عمل جديده ويمكن تقدير فرص العماله الجديده التى سوف يخلقها المشروع بدراسة عدد العمال الذين سيستخدمهم المشروع فى خلال سنه ، والعدد الاضافي الذى سوف تستخدمه المشروعات الاخرى المرتبطه بهذا المشروع . ويمكن قياس هذا الاثر كالتالى : -

اثر الاستثمارات على العمالــه = العدد الكلى لفرص العماله الجديده / الاستثمارات الكليــه

الاثر على العمالة فى المشروع نفســه = فرص العمل بالمشروع نفسه / الاستثمارات المباشرة .

الاثر على العماله فى المشروعــات المكمله . = فرص العماله الجديده فى المشروعات المرتبطة / الاستثمالرات غير المباشرة فى هــذه المشروعات

(٢) اثر المشروع الاستثمارى على التوزيع . ويقصد بذلك توزيع القيمة المضافة سواء من حيث التوزيع على فئات المجتمع المختلفة

(عمال ، موظفين ، ملاك ، اصحاب رأس المال ... الخ) او من حيث التوزيع الاقليمى على المناطق الجغرافية المختلفة داخل الدوله .

(٣) اثر المشروع على الصرف الاجنبى ويتم ذلك بدراسة اثر المشروع على ميزان المدفوعات وعلى امكانية احلال منتجات المشروع على الواردات .

(٤) القدرة على خوض المنافسه الدولية ، ويتم ذلك بمقارنة المدخلات من الموارد المحليه اللازمة لانتاج السلع المصدره مع الموارد من النقد الاجنبى الذى يمكن تحصيله نتيجة هذا التصدير.

(ج) دراسة الاعتبارات التكميلية

وتتضمن هذه النواحى دراسة المتطلبات الممكن توافرها من حيث الجوانب الاساسية المتعلقة بالتسهيلات ، والخدمات الخاصة بالمرافق الاساسية مثل الطاقة ، والكهرباء ووسائل النقل وخدمات البريد والتليفون ، وكذلك النواحى المتعلقة بالمعرفة الفنيه من حيث المهارات التى يمكن توافرها ، يضاف الى هذه الاعتبارات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع سواء من الناحية الطبيعية او الاجتماعية او الثقافية .

الفهرس

الموضوع :	الصفحة
تمهيد	٥
الباب الاول : المحيط الخارجي لدراسات الجدوى	٩
الفصل الاول : النظريات المفسره للاستثمار الخارجي..	١١
الفصل الثانى: السوق الدولى لرأس المال ومخاطر الاستثمار	٣٥
الفصل الثالث : الاطار العام للاستثمار فى مصر...	٧٩
الباب الثانى : المدخل الإستراتيجى فى دراسة الجدوى ...	٩٥
الفصل الرابع : الاستراتيجية ودراسة الجدوى ...	٩٧
الفصل الخامس : المدخل الاستراتيجى ودراسة الجدوى المبدئيه	١١٣
الباب الثالث : مكونات دراسة الجدوى..............	١٢٩
الفصل السادس : الاطار العام لدراسة الجدوى ..	١٣١
الفصل السابع : دراسة الجدوى التسويقيه......	١٣١
الفصل الثامن : دراسة الجدوى الفنية والانتاجية	١٨٣
الفصل التاسع : دراسة الجدوى التمويليه	١٩٧
الفصل العاشر : دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى والربحيه الاجتماعية	٢٢٥
الفهرس	٢٣٩